

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Erkki Leetsar

TEADMUSTÖÖTAJATE JUHTIMINE VÕRGUSTIKUORGANISATSIOONIS

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: lektor Marge Täks

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

lektor Marge Täks

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2018. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Erkki Leetsar

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. TEADMUSTÖÖTAJATE JUHTIMISE JA TEADMUSTÖÖD TOETAVA KESKKONNAGA SEOTUD TEOREETILISED KÄSITLUSED.....	7
1.1. Teadmustöötaja mõiste ja teadmustöö olemus.....	7
1.2. Teadmustöötajate juhtimine.....	13
1.3. Teadmustöötajaid toetav töökeskkond, sealhulgas võrgustikuorganisatsiooni aspekt.....	21
2. UURING: TEADMUSTÖÖTAJATE JUHTIMIST TOETAVAD ASPEKTID VÕRGUSTIKUORGANISATSIOONIS.....	27
2.1. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus.....	27
2.2. Teadmustöötajate juhtimise analüüsi tulemused.....	38
2.3. Järeldused ja ettepanekud teadmustöötajate juhtimise parendamiseks.....	52
KOKKUVÕTE.....	60
VIIDATUD ALLIKAD.....	63
LISA.....	70
Lisa 1. Intervjuukava.....	70
SUMMARY.....	72

SISSEJUHATUS

Kuidas juhtida tarku inimesi? Inimesi, kellel põhineb teadmistepõhine majandus, ettevõtlus ning teadmistepõhine ühiskond. Need on reeglina kõrgelt haritud inimesed, kes on võimelised oma teadmisi ja kogemusi loovalt rakendama. Nende liikumapanevaks jõuks on iseseisev mõtlemine ja sisemine motivatsioon, neil on väärtuslikud teadmised ja võime neid rakendada. Nad kujundavad oma elu ja karjääri iseseisvalt. Ilma nende inimesteta teadmistepõhist majandust ei eksisteeri. Neid inimesi kohtab kõige erinevates eluvaldkondades - inseneerias, tehnoloogias, arstiteaduses kuni sotsiaalteaduste ja kaunite kunstideni. Nad on teadmustöötajad. On tõdetud, et teadmustöötajaid ei saa juhtida traditsioonilisel viisil (Drucker 2001: 193; Ehin 2008: 337-338), neid ei saa jälgida ja kontrollida (Mládková 2011: 827-828). Võimuhierarhia ja kontrollil põhinevad juhtimisstiilid on teadmustöötajatele vastuvõetamatud (Bigliardi *et al.* 2012: 47; Tidd *et al.* 2006: 499-500). Taavi Veskimägi on öelnud järgmised sõnad: „*Command and control* ehk keelan-käsen-poon-ja-lasen tüüpi juhtimisstiil on see, mis ei lase meil ettevõtetena ja riigina tervikuna kasvada. See juhtimisstiil on surnud ja sellel ei tohiks olla organisatsioonides kohta. Selline juhtimisstiil on kogu meie ühiskonna tragöödia.“ (Taavi Veskimägi... 2017). Kuna teadmistöö osakaal kaasaegses majanduses üha suureneb (Wilczyńska *et al.* 2017: 333), siis on oluline süsteemselt uurida ka teadmustöötajate juhtimisega seotud aspekte. Amar ja Hlupic (2016: 243) on tõdenud, et kaasaegses teadmistes põhinevas organisatsioonis ei ole mõeldav keskse koordinaatori olemasolu, kes suudaks kontrollida kõiki töövooge, mistõttu on erilise tähenduse omandanud võrgustike aspekt. Võrgustikuorganisatsiooni abil on võimalik luua ligipääs vajalikule informatsioonile ja oskusteabele ning luua organisatsiooni liikmetele õppimis- ja arenguvõimalusi (Petković *et al.* 2015: 4).

Mõlemad nimetatud kontseptsioonid - teadmustöötajate juhtimine ja võrgustikuorganisatsioon - on esindatud Haridus- ja Teadusministeeriumi ja tema partnerite ellukutsutud ning Euroopa Sotsiaalfondi vahenditega rahastatud programmis

„Ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe süsteemne arendamine kõigil haridustasemetel“ (edaspidi: programm). Programm on tähtajaline – tegevusi alustati 2016. aastal ning programmi lõpetamine on kavandatud 2020. aastasse. Uurimisprobleem on kantud magistrandi laiemast huvist teema vastu ning programmi sisujuhi tunnetatud vajadusest süsteemse käsitlemise järgi, mis hõlmaks nii teadmustöötajate juhtimise kui ka võrgustikuorganisatsiooni aspekte, tuvastamaks programmi juhtimisega seotud olulised teemad ning reaalsuses esinevad probleemid, et selle põhjal leida praktilised lahendused programmi juhtimise parendamiseks. Tulenevalt eelnevast on käesoleva magistritöö uurimisteemadeks teadmustöötaja ja teadmustöö kesksed aspektid, sealhulgas teadmustöötaja motivatsiooni toetavad aspektid, teadmustöötaja nägemus tööst ja juhtimisest ning teadmustööks sobilik keskkond, sealhulgas võrgustikuorganisatsiooniga seonduvad aspektid, programmi kontekstis. Kõik empiirilised andmed on kogutud eesmärgiga mõista programmis esinevate tegelike asjaolude seoseid teoorias väljendatud seisukohtadega ning töötada välja praktilised ja põhjendatud ettepanekud programmi juhtimise muutmiseks.

Programmi unikaalsus seisneb selles, et see vastab võrgustikuorganisatsiooni tunnustele (Joonis 1, lk 33) ning seda rahastatakse tsentraalselt partnerluslepingute sõlmimise kaudu otse partnerorganisatsiooniga (Joonis 3, lk 36). Üldjuhul on Euroopa Sotsiaalfondi vahenditest rahastatud projektid ja programmid institutsionaalsed. Programmi eesmärgiks on pakkuda uudseid ja süsteemseid lahendusi ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe valdkonnas kogu haridussüsteemile. Sellise ülesande täitmiseks on vaja kaasata parim teadmus ühiskonnast ning organiseerida koostöö sellisel viisil, et jõuda soovitud tulemusteni, mistõttu on haaratud programmi erinevad organisatsioonid, kes on ühel või teisel moel ülesandepüstitusega seotud ning kelle inimesed omavad teadmisi, millest on kasu uue ülesande defineerimisel ja elluviimisel. Seeläbi loodi võrgustikuorganisatsioon, mis hõlmab 17 erinevat partnerorganisatsiooni ning mille igapäevatöösse on kaasatud ligikaudu 60 erineva valdkonna tippspetsialisti ehk teadmustöötajat.

Magistritöö eesmärk on välja töötada ettepanekud teadmustöötajate juhtimise tõhustamiseks programmi elluviimiseks loodud võrgustikuorganisatsioonis. Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. avada teadmustöötaja ja teadmustöö mõiste;
2. analüüsida teadmustöötajate motivatsiooni, juhtimise ja teadmustööks sobiliku keskkonnaga, samuti võrgustikuorganisatsiooniga, seotud teoreetilisi käsitusi;
3. analüüsida programmi struktuuri ja juhtimismudelit;
4. analüüsida teoreetiliste käsituste põhjal programmis osalevate teadmustöötajate juhtimisega seotud aspekte;
5. töötada välja ettepanekud programmis osalevate teadmustöötajate juhtimise tõhustamiseks.

Analüüsimeetodina kasutab autor kvalitatiivset deduktiivset teemaanalüüsi. Andmeid koguti poolstruktureeritud intervjuude ($N=20$) ja dokumendianalüüsi käigus. Töö esimeses, teoreetilises peatükis, uuritakse teadmustöötaja ja teadmustöö mõisteid ja olemust. Analüüsitakse erinevaid käsitlusi ning leitakse nende ühisosa. Vaatluse alla võetakse teadmustöötajate motivatsiooni toetavad aspektid, teadmustöötajate arusaamad tööst ja juhtimisest ning teadmustööks sobilik keskkond. Arvestades tänapäevase teadmustöö seotust võrgustikega ning asjaolu, et andmeallikaks on võrgustikuorganisatsioon, võetakse magistritöös põgusalt vaatluse alla ka võrgustikuorganisatsioonidega seotud käsitlused, pöörates tähelepanu teadmustöötajate ja võrgustike puutepunktile. Teoreetilise osa kokkuvõtteks on kaardistatud ja süstematiseeritud erinevate autorite poolt enim tähelepanu pälvinud teadmustöötajate motivatsiooni ja juhtimise ning teadmustööks sobiliku keskkonnaga seotud aspektid, mis on lähtekohaks töö empiirilises osas läbiviidud uurimusele. Empiirilises osas analüüsib autor peamiselt dokumendianalüüsi põhjal programmi ülesehitust ning uurib teoreetiliste käsitluste põhjal koostatud intervjuukava alusel teadmustöötajate motivatsiooni, juhtimise ja töökeskkonnaga seotud aspekte. Andmeanalüüsi tulemusi võrreldakse teoreetiliste seisukohtadega ning esitatakse olulisemad järeldused ja ettepanekud edasisteks tegevusteks.

Märksõnad: teadmustöötaja, teadmustöötajate motivatsioonitegurid, teadmustöötajate juhtimine, võrgustikuorganisatsioon.

1. TEADMUSTÖÖTAJATE JUHTIMISE JA TEADMUSTÖÖD TOETAVA KESKKONNAGA SEOTUD TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Teadmustöötaja mõiste ja teadmustöö olemus

Mõiste „teadmustöötaja“ tegi tuntuks Peter Drucker 1959. aastal, viidates selle mõiste kasutusele võtnud autorile Fritz Machlupile. Šajeva (2007: 644) nimetab teadmustöötajateks indiviidid, kes kasutavad väärtuse loomiseks rohkem oma aju kui käsi, pakkudes välja alternatiivid, kuidas teadmustöötajaid on kirjanduses nimetatud: nt „kuldkraed“, „uue majanduse töötajad“, „uue milleeniumi töötajad“, „elukutselised eklektikud“ või „ajuga töötajad“. Mládková (2012: 244) ütleb, et teadmustöötajad inimesed, kelle peamine tööressurss ja –vahend on nende teadmised. Davenport (2005: 10) rõhutab, et teadmustöötajatel on kõrgel tasemel ekspertteadmised, haridus või kogemused ning nende töö peamine eesmärk on loometegevus või teadmiste rakendamine. Figurska (2010: 21) rõhutab õppimise aspekti, öeldes, et teadmustöötajatel on võime õppida kiiresti, kasutades selleks erinevaid meetodeid. Seega, teadmustöötajad kasutavad oma aega ja energiat oma teadmiste laiendamiseks. Nad on avatud muudatustele, tajudes neid võimalustena, mitte ohtudena ning nad on suutelised rakendama neid muudatusi nii enda kui ka organisatsiooni eduks. Horwotz ja tema kolleegid (2003: 31) märgivad, et teadmustöötajatel on kõrgetasemeline ettevalmistus või oskused, tehnoloogiline kirjaoskus, abstraktne mõtlemine ning tunnetuslikud võimed. See hõlmab endas võimet andmeid vaadelda, sünteesida ja tõlgendada ning esitleda uusi perspektiive ja arusaamu, mis viivad efektiivsemate otsustusteni, protsessideni või lahendusteni organisatsioonis.

Teadmustöötaja kohta leidub ka omaduste loeteludel põhinevaid määratlusi. Näiteks on teadmustöötajat iseloomustavate joontena välja toodud järgmist (Igielski 2015: 80-81, 83):

- Teadmustöötaja töö peamine eesmärk on luua, jagada või rakendada teadmisi.
- Valdava osa teadmustöötaja tööajast täidab mõtlemine.
- Teadmustöötaja peamiseks töötulemuseks on ideed.
- Teadmustöötaja töö tulemus on sisendiks teistele töötajatele.
- Teadmustöötajaga koos töötamise aluseks on teadmised.
- Teadmustöötaja võimekuse aluseks on teadmised, kogemused ja haridus.
- Teadmustöötaja poolt leitud probleemilahendused ja võimaluste rakendused on sageli uuenduslikud või tavapäratud.
- Teadmustöötaja mõistab andmete või informatsiooni tähendust ning oskab seda kasutada.
- Teadmustöötaja töö nõuab innovatsiooni, loovust, probleemide lahendamise oskust, süsteemset mõtlemist ning suuremat keskendumist ja tähelepanu.

Amar ja Hlupic (2016: 239) väidavad, et töötajad, kes omavad ja kasutavad organisatsiooni toimimiseks vajalikke teadmisi, ongi teadmustöötajad. Neid töötajaid võib samuti nimetada professionaalideks või intellektuaalideks (Drucker 1992: 12). Teadmustöötaja teab oma tööst rohkem kui tema juht. Asjaolu, et teadmustöötaja teab oma tööst rohkem kui keegi teine organisatsioonis, on osa teadmustöötaja definitsioonist (Drucker 2001: 78; Mládková 2011: 827). Teadmustöötaja tööd iseloomustab looming, uudsete või ebatraditsiooniliste lahenduste leidmine ja innovatsioon ning selliste tööprotsesside planeerimine, jälgimine, mõõtmine ja kontrollimine pole üldjuhul võimalik. Katsed seda teha on reeglina määratud luhtuma. Teadmustöötajad mõistavad sageli oma teadmuse laiemat konteksti paremini kui kõrvalseisjad. Nad seavad ise oma tööle standardid ning valivad tööprotsessi ja –meetodid. Paljud neist teostavad oma töö üle ka lõplikku kontrolli (Drucker 2001: 193; Ehin 2008: 337-338; Mládková 2011: 827-828).

Analüüsides erinevaid teadmustöötajate määratlusi, võib kokkuvõtvalt öelda, et teadmustöötaja:

- 1) omab teadmisi ja kogemusi, mis on vajalikud kokkulepitud eesmärgi saavutamiseks, kuid tee eesmärgini või eesmärk ise ei ole sageli lõpuni selge (loovuse, innovatsiooni või originaalse lahenduse saavutamise komponent);
- 2) töötab iseseisvalt ning rakendab teadmisi oma parima äranägemise järgi;
- 3) vastavalt vajadusele ja omal initsiatiivil täiendab oma teadmisi.

Teadmust luuakse kahes dimensioonis – nähtavas (*explicit*) ja mittenähtavas (*tacit*). Nähtavas dimensioonis saab teadmust esitada andmete kujul ning seda kirjalikult või suuliselt jagada. Mittenähtav dimensioon on osaliselt või täielikult alateadvuslik ning seda on raske eraldada tema omanikust – inimesest. Seega on teadmuse mittenähtav dimensioon ülimalt isiklik (Mládková, 2012: 244). Mittenähtava dimensiooni tõttu on teadmus kas osaliselt või täielikult immateriaalne. Teadmustöötaja töö tulemuseks on sageli mingi idee või lahendus (Drucker 2001: 194). Seetõttu ei saa vaadelda ega jälgida, kuidas teadmustöötaja teadmust kasutab või kuidas ta sellega töötab. Teadmustöötajad ei tööta lineaarselt (näiteks samm A ei pruugi viia sammuni B, vaid hoopis sammuni F), mistõttu peavad nad saama kontrollida oma töö funktsioone (Drucker 1992: 12). Seda seostatakse ka BBB efektiga – parimad ideed tulevad voodis, vannis ja bussis (*bed, bath and bus*), aga mitte töö ajal kontori laua taga (Mládková 2011: 827-828). Seetõttu on oluline tagada teadmustöötajatele paindlik töökoht ja tööaeg.

Teadmustöötajate jaoks on äärmiselt oluline tööga seotud autonoomia aspekt. Teadmustöötajate autonoomia all peetakse silmas vabadust planeerida ja teha oma tööd iseseisvalt. Autonoomia ja isikliku vabaduse vajadus tuleneb teadmustöötajate töö olemusest (Amar, Hlupic 2016: 239; Lund 2016: 21-22; Šajeva 2007: 649). Autonoomia on vajalik, et see võimaldaks teadmustöötajal endal seada eesmärgid ning valida selleks sobilikud töömeetodid (Šajeva 2007: 649). Autonoomia võimaldab olla loov ja innovaatiline, samas sageli seda piiratakse (Du Toit *et al.* 2011: 95). Oluline on teadmustöötaja töö eesmärgid ja tööülesanded temaga koos läbi rääkida ja kokku

leppida. On oluline, et teadmustöötaja mõistaks ja aktsepteeriks oma töö eesmärged, vastasel juhul kaob tema motivatsioon. Oluline on pöörata tähelepanu just oodatavatele tulemustele ning muus osas anda töötajale vabadus. Teadmustöötaja tööülesande püstitus peaks vastama eeskätt küsimusele „mida“ – mida on vaja saavutada ja „miks“ – seda on vaja saavutada? Kui see on selge, siis suudab teadmustöötaja juba ise otsustada, „kuidas“ ta seda saavutama hakkab ning sealjuures on tähtis, et ta saaks ise oma tööd planeerida, ellu viia ja kontrollida (Drucker 2001: 212). Juhi seisukohast on oluline mõista, kas töötajad vajavad rohkem autonoomiat (iseseisvust) või üksteise toetust (kuuluvustunnet). Autonoomia puhul võivad olla riskideks isolatsiooni sattumine, vähene tagasiside, nõrk ühtekuuluvustunne ja teatav kapseldumine. Koostegutsemisel ja teadmuste jagamise korral võivad olla riskideks grupimõtlemise tekkimine, „sotsiaalne looderdamine“ või ka grupi lõhenemine (Vaněk, Vaničková 2015: 104).

Kubo ja Saka (2002: 265) toovad autonoomia kõrval olulisemate motivatsiooniteguritena välja rahalised stiimulid ja edutamise võimalused. Teadmustöötajate jaoks on õiglane ja põhjendatud töötasu ning tunnustus tähtis (Petroni ja Colacino 2008: 29; Du Toit *et al.* 2011: 95). Oluline on töötasu vastavus töötaja panusele (Figurska 2015: 51), samuti motiveerib konkurentsivõimeline tasu teadmustöötajat lojaalseks jääma (Šajeva 2007: 649). Olulised on ka mitterahalised hüvitised nagu töö ja eraelu tasakaal ning karjäärivõimalused – neid pakkumata riskib tööandja heade töötajate kaotamisega (Schlechter *et al.* 2015: 274, 291-293). Hüvitiste süsteemi seisukohast on teadmustöötajatele olulised nende staatuse, juhipositsioonile edutamise võimaluse ning volituste ulatuse ja mõjuga seotud faktorid (Petroni ja Colacino 2008: 29). Organisatsioonil on võimalik ressursse paremini suunata ja kasutada, kui on teada, kas töötaja näeb oma edasist arenguteed pigem spetsialistina või juhina. Organisatsiooni seisukohast on oluline, et töötaja karjäärivõimalused sobituvad nii organisatsiooni vajadustega kui ka töötaja isiklike huvidega (Kelly *et al.* 2011: 621-622, Šajeva 2007: 649). Töötajate asjakohane tunnustamine aitab luua positiivset, tõhusat ja innovaatilist organisatsiooni keskkonda, innustada töötajaid ja suurendada lojaalsust (Šajeva 2007: 649-650). Teadmustöötajate jaoks on oluline ja motiveeriv nende tööalaste saavutuste tunnustamine juhi poolt ning olla lugupeetud töötaja ja inimene (Figurska 2015: 51).

Teadmustöötajate tööalane ootus on piisava väljakutse olemasolu ning töö mitmekesisus. Oluline on töötaja sisemine rahulolu oma tööga. Teadmustöötajad väärtustavad ülesannet, mis sisaldab nende jaoks piisavalt suurt väljakutset (Du Toit *et al.* 2011: 95). See seondub otseselt nende eneseteostuse ja –arengu ning tunnustuse vajadustega. Teadmustöötaja jaoks motiveeriv töö on piisavalt keerukas, tähendusrikas, intellektuaalselt stimuleeriv, huvitav, elevust tekitav, sisemist rahuldust pakkuv, saavutusele orienteeritud, vaheldusrikas ning eneseväljendust võimaldav. Seega on oluline tähelepanu pöörata sellele, mis teeb töö teadmustöötaja jaoks huvitavaks. Reeglina on oluline, et töötaja näeks tööd tähendusrikkana ja piisavalt keerukana ning et tema isiklik panus elluviimisel oleks nähtav. Sealjuures on oluline ka see, et teadmustöötaja ise oleks piisavalt võimekas ning organisatsioon toetaks teda ülesannete täitmisel. (Šajeva 2007: 649)

Teadmustöötajad väärtustavad õppimis- ja arenguvõimalusi, mistõttu vajavad nad õppimisvõimalusi pakkuvat keskkonda ning võimalust õppida ja teisi õpetada (Amar, Hlupic 2016: 239; De Sousa, van Dierendonck 2010: 234). Kui inimesed tunnevad, et nende õppimisvajadusi toetatakse ja väärtustatakse, siis see loob laiema kandepinnaga õppimise keskkonna. See aitab parandada igapäevaste ülesannete lahendamise oskust, juhtida oma õppimisvajadusi ning arendada oskusi, mis on vajalikud efektiivseks ja autonoomseks tegutsemiseks kogu oma karjääri jooksul (How knowledge workers become effective learners... 2016: 26). Uuringutulemused on näidanud, et teadmustöötajad väärtustavad professionaalset arengut ja võimet oma karjääri kujundada. Töötajad panustavad ka iseseisvalt oma aega ja energiat teadmiste ja oskuste omandamiseks, mis teevad nad atraktiivsemaks mitte ainult praegusele, vaid ka teistele tööandjatele (Kelly *et al.* 2011: 621-622, Šajeva 2007: 649). Oma teadmiste kasutamine ja loovus annab võimaluse eneseteostuseks ja enda konkurentsivõime tõstmiseks. Loomulikult annavad nad seeläbi panuse ka organisatsioonile, kelle heaks nad töötavad (Du Toit *et al.* 2011: 94). Teadmustöötajad tahavad oma teadmisi kasutada ja jagada organisatsiooni heaks, välja arvatud juhul, kui asjad on halvasti korraldatud ja töötajad ei ole motiveeritud (Mládková 2012: 244). Samuti on soovitatud aidata kaasa erialaste kogukondade (*communities of practices*) loomisele (Šajeva 2007: 649 - 650). Inimesed jagavad oma kogemusi kõige vabamalt just mitteformaalsete, iseorganiseeruvate võrgustike, kaudu, mis on üks parimaid mooduseid loomaks järjepidevat õppimist

soodustavat keskkonda. Samas ei tohi ära unustada, et mitteformaalse õppimise kõrval on oluline ka formaalse koolituse ja arenguvõimaluste pakkumine (*Ibid.*).

Tabelis 1 on kokkuvõtlikult esitatud teadmustöötaja ja teadmustöö kontseptsioonidega seonduvad peamised teemad ja alateemad.

Tabel 1. Teadmustöötaja ja teadmustöö

	Teemad	Võtmesõnad	Autorid
Teadmustöötaja ja teadmustöö	Teadmustöötajat iseloomustavad tunnused	<ul style="list-style-type: none"> kõrgel tasemel teadmiste ja kogemuste omamine teadmiste rakendamine loometegevuseks või innovatsiooniks õppimine ja areng 	<ul style="list-style-type: none"> Mládková 2012 Davenport 2005 Figurska 2010 Igielski 2015
	Teadmustöötajate autonoomia	<ul style="list-style-type: none"> töö eesmärgistamine tööprotsessi juhtimine ja kontrollimine töö ja eraelu tasakaal oma elu ja karjääri kujundamine 	<ul style="list-style-type: none"> Drucker 2001 Lund 2016 Šajeva 2007 Du Toit jt 2011 Kelly jt 2011 Kubo, Saka 2002
	Teadmustöötajate motivatsiooni-tegurid	<ul style="list-style-type: none"> tunnustus staatus töö tähendusrikkus töölased väljakutsed eneseteostuse võimalus õiglane töötasu suurus karjäärivõimalused 	<ul style="list-style-type: none"> Du Toit jt 2011 Šajeva 2007 Figurska 2015 Petroni, Colacino 2008 Schlechter jt 2015 Kubo, Saka 2002
	Teadmustöö olemus	<ul style="list-style-type: none"> teadmuse „nähtamatu“ mõõde teadmuse kasutamise mittelineaarsus 	<ul style="list-style-type: none"> Amar, Hlupic 2016 Mládková 2011

Allikas: autori koostatud.

Analüüsides tabelis 1 toodud teemasid ja võtmesõnu, võib järeldada, et teadmustöötajatel on kõrgendatud ootused seoses autonoomiaga, samuti esineb muid olulisi ootusi seoses tööga, mis kokkuvõtteks moodustavad vundamendi, millel rajaneb teadmustöötajate motivatsioon.

1.2. Teadmustöötajate juhtimine

Teadmistepõhises majanduses tuleb kasv peamiselt innovatsioonist, mitte tegevuse tõhustamisest. See nihe on toonud tagasi inimese tähtsuse töös, sest innovatsiooni loomise kõige tähtsam koostisosa – võime mõelda ja luua (*tacit knowledge*) – on inimese peas (Amar, Hlupic 2016: 239). Teadmustöö puhul tuleks küsida: mis on ülesanne? Mida me tahame saavutada? Milleks seda üldse vaja on? Arvatavasti kõige olulisem ongi määratleda tööülesanne ning sealjuures on eriti tähtis mõista seda, mida kindlasti teha ei tuleks (Drucker 2003, 147). Vishnepolsky (2017) näiteks väidab, et miski ei tapa loovust ja entusiasmi paremini kui ettekirjutused selle kohta, mida ja kuidas teha.

Veel tänasel päeval on üsna levinud mõtteviis, mis põhineb traditsioonilistel juhtimismudelitel, mida on arendatud alates tööstusrevolutsiooni aegadest. Nendes mudelites on keskel kohal protsessid ning inimestele pöörati vähe tähelepanu, sest usuti, et organisatsioonid peavad töötama nagu hästi õlitatud masinad. Paraku ei ole inimesed masinad. Vabrikutööliste käte liikumise kiirust sai põhimõtteliselt jälgida, kuid teadmustöötajate puhul pole sellest mingit kasu. (Ehin 2008: 337 - 338). Ka Drucker (2001: 193) märgib, et teadmustöötajat ei saa igakülgsest ja üksikasjalikult kontrollida, sest talle on oluline, et ta saab ennast ise juhtida (*Ibid.*). Serrat (2017) leiab, et teadmustöötajad ei vaja ülemust. Teadmustöötajatel on ootus, et neid koheldakse usaldusväärse, nii erialaspetsialistina kui ka inimesena, ning kelle suhtes ei ole tarvidust rakendada ranget kontrolli (Figurska 2015: 51). Siinkohal tekib õigustatud küsimus; Kuidas siis teadmustöötajaid üldse juhtida ning milline on selles situatsioonis juhi roll?

Igielski (2017: 143-144) käsitlese kohaselt peaks teadmustöötajate juhtimiseks sobilik juhtimismudel muuhulgas 1) kujundama õppiva organisatsiooni kultuuri, 2) parandama kommunikatsiooni, 3) muutma organisatsiooni struktuuri paindlikumaks ja 4) parandama organisatsioonivälise koostööd. On leitud, et teadmustöö spetsiifika muudab juhtimisstiili vähem dikteerivaks ning rohkem töötajatele autonoomiat pakkuvaks isegi traditsioonilistes hierarhilistes struktuurides (Mládková 2015: 183-184).

Juhi roll on olla teadmustöötajale hea partner. Juhi funktsioon on tegeleda asjadega, mis on vajalikud selleks, et teadmustöötajad saaksid oma tööle pühenduda. Vastastikusel usaldusel ja dialoogil on oluline koht juhi ja töötaja vahelises suhtes. Juht ei ole „ülemus“ või „boss“ – juht ja teadmustöötaja on võrdväärsed partnerid ning klassikalises mõttes ülemuse – alluva suhet ei eksisteeri (Drucker 2001: 78). Alter (2017) väidab, et teadmustöötajate juhtimise eesmärk on kõrvaldada võimalikud takistused, et teadmustöötaja saaks suunata oma jõu organisatsiooni eesmärkidesse panustamisesse ehk teisisõnu – luua võimalikult sobilikud tingimused töötamiseks. Teadmusetöötaja juhi ülesanne on jagada informatsiooni, kindlustada, et inimestel oleks olemas tööks vajalik, kõrvaldada takistused ning luua selgus töö eesmärkides, sealjuures mitte ette kirjutades, kuidas nendeni jõuda (Vishnepolsky 2017). Üks sagedaseim soovitus teadmustöötajate juhtimiseks ja lojaalsuse suurendamiseks on luua usalduslikkust ja suurendada töötajate autonoomiat. Samuti on rõhutatud avatud, tõhusa ja pideva kommunikatsiooni tähtsust (Šajeva 2007: 649-650). Oluline on teadmustöötajate kaasamine planeerimis- ja otsustusprotsessidesse, samuti on tähtis, et neil oleks õigus võtta kalkuleeritud riske ning teha vigu kartmata karistust. Teadmustöötajate jaoks on oluline saada õiglast tasu ja tunnustust tulemuste saavutamise eest (Figurska 2015: 51). Mitchell ja Meacheam (2011: 157) leiavad, et teadmustöötajaid saab motiveerida organisatsiooni eesmärkide ja teadmustöötajatele seatud eesmärkide ühildamise ning arenguvõimaluste pakkumise kaudu.

Teadmustöötaja juht on eeskätt hea liider ja meeskonnamängija. Teadmustöötajate juhtidel soovitatakse arendada ennast *coachingu* ja mentorluse vallas, samuti pöörata tähelepanu tagasisidestamise oskustele (Serrat 2017). Juhtide edukust saab mõõta eeskätt suhete kvaliteedi järgi, mida nad loovad. Teadmuspõhine majandus kahandab staatuse ja võimu rolle. Teadmustöötaja juht võiks endalt küsida: miks peaks teadmustöötaja tahtma olla minu poolt juhitud? (*Ibid*: 2017). Teadmustöötajate juhtidel soovitatakse kasutada rohkem teadmistel põhinevat mõjuvõimu ning vähem legitiimset, hierarhilistel suhetel põhinevat, võimu. Juhid peavad arvestama, et väiksemates organisatsioonides toimib sunnivahendite ning legitiimise võimu rakendamine pigem nende vastu (Jayasingam *et al.* 2009: 149).

Lund (2016: 20) märgib, et juhi legitiimsuse küsimus kerkib esile eriti olukordades, kus on vaja juhtida inimesi, kelle hariduslik taust on erinev. Kõrgelt kvalifitseeritud teadmustöötajad, näiteks arstid, ülikooli õppejõud, finantsistid jne on oma valdkonna spetsialistid ning eelistavad omada kontrolli oma töö üle. Kui nad peavad valima juhi, eelistavad nad „kedagi endi seast“, kes tunneb valdkonda sisuliselt. Et olla sellises olukorras tunnustatud, on soovitatav, et juhil on sama valdkonna hariduslik taust. Lund lisab siiski, et alati pole see võimalik ja isegi mitte soovitatav.

Nair ja Vohra (2010: 604 – 606) toovad välja, et tsentraliseerimine, formaalsused ja autonoomia vähesus põhjustab teadmustöötajate tööst võõrandumist. Tidd ja tema kolleegid (2006: 499-500) märgivad, et vertikaalsete suhete domineerimine ja nõrk kommunikatsioon „lähmatavad“ innovatsiooni. Teadmustöötajad ei vaja niivõrd „nähtavat“ juhtimist, kuivõrd toetust, tugevaid kollegiaalseid sidemeid ja tunnustust (Edgar 2015: 499). Vishnepolsky (2017) toob välja, et parimad operatsioonid viiakse läbi selliselt, et kirurg juhindub oma teadmistest ja kogemustest, mitte ülemuse poolt antud instruktsioonidest ning see põhimõte kehtib mistahes elualal.

Fenwick (2007: 522) on uurinud sõltumatute (lepinguliste, projektipõhiste) teadmustöötajate panust ja suhteid organisatsioonidega, kelle heaks nad töötavad. Ta kirjeldab, et üldiselt on sellised teadmustöötajad innovaatilised, suhteid loovad, lahendusi leidvad ning muudatustega hästi kohanevad, kel on ilmne vastumeelsus bürokraatlike protsesside ja kontrollimehhanismide suhtes. Neil on samuti tugev vastuseis katsetele nende tööd kontrollida – selle asemel tuleb töö eesmärgid ja tingimused hoolikalt läbi rääkida. Olsen (2016: 401-402) leiab, et teadmustöötajatel on rohkem võimu suhtes oma tööandjaga kui madalama oskustega töötajatel. Sõltumatute teadmustöötajate palkamisega kaasneb juhtidele lisaülesanne leida viise, kuidas aidata välisel töötajal luua organisatsioonisisesi kontakte ja kuidas ühildada projektipõhist tööd organisatsioonisese töökorraldusega. Sõltumatuid teadmustöötajaid nähakse ühendajatena – teadmus on dünaamiline ning avaldub ettearvamatul moel läbi uute kontaktide ja suhete. (Fenwick 2007: 522)

De Sousa ja van Dierendonck (2010: 234) leiavad, et teadmustöötajate juhtimiseks sobib eriti hästi teeniva eestvedamise mudel. Teeniva eestvedamise puhul jagab juht võimu, asetab esikohale teiste vajadused ning aitab inimestel areneda ja tegutseda nii

hästi kui võimalik (The servant as leader 2017). Autorid toovad ühtlasi välja teadmustöötajaid iseloomustavate põhitunnustena suhtumise töösse kui kutsumusse, ühtekuuluvustunde kolleegidega ja vajaduse autonoomia järele ning seejärel seostavad need tunnused teeniva eestvedamise mudeliga. Teeniva eestvedamise ja teadmustöötajate põhitunnuste vahelised seoses on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Teeniva eestvedamise ja teadmustöötajate põhitunnuste vahelised seosed

Teadmus- töötjate perspektiiv	Teeniva eestvedamise peamised tunnusjooned	Praktilised eestvedamise juhised juhile
Töö kui kutsumus	Teiste inimeste teenimine	<ul style="list-style-type: none"> • Võimaldada töötajatel keskenduda oma tööle, elimineerides kõrvalise; • võimaldada töötajatel oma töö sisu defineerida; • võimaldada töötajatel kasutada oma teadmisi ja oskusi ka väljaspool tööd (näiteks sotsiaalsetes projektides); • pakkuda tööga sobivaid koolitus- ja arenguvõimalusi.
Ühtekuuluvustunde kolleegidega	Kogukonnatunde arendamine	<ul style="list-style-type: none"> • Soodustada kolleegidega teadmiste ja kogemuste vahetamist; • toetada töötajate liitumist väliste võrgustikega, kus nad saavad jagada oma teadmisi ja kogemusi; • seostada tööd ühiskonna ja organisatsiooniüleste eesmärkidega.
Vajadus autonoomia järele	Võimu jagamine otsuste tegemisel	<ul style="list-style-type: none"> • Kaasata teadmustöötajad organisatsiooni visiooni loomisesse; • tagada usaldusliku ja psühholoogiliselt turvalise keskkonna loomine, kus töötajad julgevad võtta riske ja tunnevad ennast tõeliselt võimustatuna; • toetada esilekerkivaid eestvedamise ilminguid; • toetada mõistlikku isiklikku initsiatiivi (isegi väljaspool organisatsiooni strateegiat).

Allikas: (De Sousa, van Dierendonck 2010: 235).

Šajeva (2007: 649-650) rõhutab teadmustöötajate juhtimisel eestvedamise tähtsust ning leiab, et oskusliku eestvedamisega on võimalik teadmustöötajaid motiveerida ja inspireerida. Targad juhid keskenduvad tulevikule, arendavad strateegiaid ja jagavad visiooni teadmustöötajatega läbi tõhusa kommunikatsiooni. Eestvedamine saab olla edukas vaid siis, kui juht suudab luua usaldusel põhineva töökultuuri, kus kõikide tasandite ja osakondade töötajad jagavad oma teadmisi. Teadmustöötajatel on vajadus olla kursis organisatsiooni tegevuste ja plaanidega, samuti ohtude ja võimalustega, mis

võivad organisatsiooni mõjutada, kuna see annab tema tööle laiemat konteksti. Kaasatus juhtimisprotsessidesse ning võimalus mõjutada otsuseid võimaldab teadmustöötajal tunda ennast hinnatuna ja lugupeetuna (Figurska 2015: 51).

Amar ja Hlupic (2016: 243-251) kirjeldasid põhimõtteid, mis sobivad teadmistel põhineva organisatsiooni juhtimiseks, tuginedes seitsmele tunnusele:

1. *Pühendumine väärtustele* – ühistele väärtustele, arusaamadele ja eesmärkidele orienteeritus.
2. *Teatava kaose määra aktsepteerimine* – kui liider loobub võimust, siis teatava kaose tekkimine on vältimatu, kuid seda kompenseerib jagatud võimul ning igapäevase osalusel põhinev eestvedamine.
3. *Nõrgad kontrollimehhanismid* – põhialuseks vabadusele, loovusele ja innovatsiooni tekkele. Vältimatult vajalik voolava, jagatud ja usaldusel põhineva kogukonna loomiseks.
4. *Vastastikused sõltuvussuhted* – põhineb nn kogukondlikul eestvedamisel, mis rõhutab suhete ja oskuste olulisust ning võimaldab igapäevase kasutada enda tugevusi ja mõju. Indiviidi motivatsioon panustada tulemuslikkusele (innovatsiooni) on mõjustatud kollektiivi võimalikust tunnustusest või siis ka „karistusest“.
5. *Seesmisel käitumismehhanismid* – mida suurem on töötaja eneseregulatsiooni ja –kontrolli võime, seda tõenäolisem on, et ka liider suudab olla edukas organisatsioonis, kus võimul ja legitiimsusel põhinev roll on nõrgenenud.
6. *Jagatud võim* – innovatsioonile pühendunud organisatsioonis pole mõeldav, et üks isik suudaks kanda liidri rolli ja vastutust. Teadmistel põhinevat organisatsiooni saab juhtida paremini siis, kui liider hoidub võimu realiseerimisest ning loob tingimused võimu jagamiseks.
7. *Uuenenud eestvedamine* – põhineb eelneva realiseerimisel, kuna traditsiooniliste meetodite kasutamisel on edu saavutamine vähetõenäoline.

Juhi käitumine ja toetus mõjutab oluliselt teadmustöötajate isiklikku panust. Juhi poolne väärtuste kandmine, usaldus ja austus, samuti toetus, tunnustus ja heakskiit võimustavad ja motiveerivad töötajaid parimaks soorituseks (Edgar *et al.* 2015: 487). Oluline on, et juht mõistab teadmustöötajate ootusi, millisena teadmustöötajad näevad head

eestvedamist ning kohandab vastavalt sellele oma juhtimisstiili, sh eestvedamise (Gueldenberg *et al.* 2013: 798).

Teadmustöötajate töötulemuslikkuse hindamise juures on täheldatud, et traditsioonilised meetodid seal ei toimi (Mládková 2011: 826). Teadmustöötajale on väga keeruline seada kvantitatiivselt mõõdetavaid eesmärke ning paljudel juhtudel oleks kaheldav nende mõttekus. Teadmustöötaja töö eesmärk on enamasti seotud loovuse, uudse lahenduse leidmise jms ehk siis tema töö eesmärk seondub selgelt mingite kvalitatiivsete näitajatega, mille mõõtmine on aga keeruline või üldse mitte mõistlikul viisil võimalik. Drucker (2003: 158-159) toob välja kuus tähtsamat kriteeriumit, mis mõjutavad teadmustöötaja töö tulemuslikkust: 1) tööülesande määratlus; 2) teadmustöötajate enesejuhtimine ning selleks antud autonoomia; 3) innovatsioon töö ja vastutuse osana; 4) pidev õppimine ja õpetamine; 5) töötulemuslikkuse hindamine kvaliteedi alusel; 6) teadmustöötaja käsitlemine „varana“, mitte „kuluna“.

Sageli on ühe teadmustöötaja töö tulemus teisele töötajale sisendiks, sageli töötavad teadmustöötajad piirnevate või sarnaste teemadega, sageli töötatakse mitmekesi ühe probleemi kallal. Sellistes olukordades tekib paratamatult vajadus oma töö tulemusi esitleda või selgitada, et teistel töötajatel tekiks arusaam ja võimekus neid tulemusi oma töös kasutada. See ongi üks võimalikke loogilisi kohti, kus teadmustöötajate omavaheline suhtlus võiks kujuneda omamoodi töö tulemuste kvaliteedikontrolliks. Teadmuse jagamise juures on positiivsete faktoritena nimetatud muuhulgas võimalust rikastada ennast teiste töötajate kogemuste ning probleemilahendustega (Vaněk, Vaničková 2015: 104). Oluline on märgata tööprotsessis neid kohti, kus on võimalik sellist teadmuse jagamist läbi viia ning kasutada seda töö tulemuslikkuse hindamiseks ja töö tulemuste parandamiseks. Drucker (2001: 212) rõhutab, et oma panusele keskendumine on teadmustöötajate puhul eriti tähtis. Lõpp tulemuseni jõudmiseks on vaja spetsialistide panused liita. See tähendab seda, et teadmustöötaja mõtleb läbi, kes tema panust kasutama hakkab ning mida selleks teha tuleb, et tema panus oleks arusaadav ja kasutatav. Tõhusad teadmustöötajad tahavad teada, mida kaastöötajad vajavad, kuidas nad asju näevad ning mõistavad. Efektiivsed töötajad küsivad nii enda juhilt kui ka kaastöötajatelt: millist panust sa minult vajad, et anda oma panus organisatsiooni heaks? Millal sa seda vajad, kuidas ja millises vormis sa seda vajad?

Töö tulemuslikkust on võimalik hinnata ka kollegiaalse koostöö kaudu ning mõnel juhul on kvaliteedihindamisele võimalik lisada ka kvantitatiivne mõõde - näiteks kirurgide töö kvaliteeti hinnatakse eelkõige nende kolleegide poolt tavaliselt selle järgi, milline on operatsioonide õnnestumiste suhtarv (Drucker 2003: 162-163). Teadmustöö olemus nõuab pidavat koostööd ja mõttevahetust (Šajeva 2007: 649). Teadmustöötajatel on vajadus saada tagasisidet tema tööd puudutavate teemade osas. See võimaldab tal teada saada, kuidas tema tööd hinnati ning milliste kompetentside osas on tal arenguvajadusi (Figurska 2015: 51). Seega töötulemuslikkuse hindamine on olulises seoses õppimise ja enesearendamisega.

Mládková (2011: 827 - 828) peab teadmustöötaja töö tulemuste hindamist keeruliseks ka seetõttu, et sageli on lühikese ja pika perspektiivi tulemused erinevad. Mõned juhid toetavad seetõttu nn HISPLA strateegiat (*Hire Smart People and Let Them Alone*) – palka targad inimesed ja las neid tegutseda. See strateegia töötab mõnede teadmustöötajate puhul suurepäraselt, kuid teiste puhul kukub totaalselt läbi. HISPLA sarnast strateegiat on rakendanud Phil Knight, Nike Inc. looja ja tänane juhatuse auesimees, kes ütles ettevõtte 1976. aasta sündmusi meenutades oma lähemate kaastöötajate kohta järgmist:

„Neile ilmselgelt meeldis see kultuur, mille olin loonud. Ma usaldas neid täielikult ega piilunud neil üle õla ja sellest sündis võimas mõlemapoolne lojaalsus. Minu juhtimisstiil ei oleks toiminud inimeste peal, kellele meeldib, kui neid igal sammul juhendatakse, ent see rühm siin leidis selle olevat vabastavana ja jõudu andvana. Ma lasin neil olla, lasin neil tegutseda, lasin neil teha oma vigu, sest see oli viis, kuidas olin alati tahtnud, et inimesed mind kohtleksid.“ (Knight 2016: 353)

Teadmuse töötajate töö tulemuslikkuse hindamisel on kesksel kohal kollegiaalsed suhted – hea töö pälvib kolleegide tunnustuse, kesine panus toimib täpselt vastupidi (Amar, Hlupic 2016: 243-251). Kollegiaalne suhtlus võimaldab töö tulemuslikkust analüüsida ja parandada. Teadmuse töötaja jaoks on oluline ja loomuline soov saada oma tööle ja tegevusele adekvaatset tagasisidet – seeläbi on võimalik hinnata oma töö kvaliteeti, leida parendamise kohti, avastada arenguvajadusi, samuti on see tähtis eneseteadlikkuse kontrolli ning tunnustuse aspektist (Vaněk, Vaničková 2015: 104). Töö kvaliteedi ja – tulemuslikkusega seonduv on väga tugevalt seotud eneseregulatsiooni ja – juhtimise mehhanismidega organisatsioonis.

Türk (2001: 59-63) on toonud ülevaate postmodernistlikest eestvedamise käsitlustest. Autori arvates saab kokkuvõtteks järeldada, et suur osa, kuigi mitte kõik, teadmustöötajate juhtimiseks antud soovitusi seonduvad mõningate postmodernistlike eestvedamise käsitlustega - näiteks mitteametlikule võimule üleminek, töötajate võimestamine, suunatus lõppeesmärgile, koostöövajaduse rõhutamine jne. Otsene juhtimine ja kontroll ei ole teadmustöötajate puhul tõhusalt rakendatav, mistõttu on loogiline, et just oskuslikul eestvedamisel on eriline roll teadmustöötajate juhtimisel.

Teadmuse töötajate juhtimisega seotud olulisemad teemad ja võtmesõnad on esitatud tabelis 3.

Tabel 3. Teadmuse töötajate juhtimine

	Teemad	Võtmesõnad	Autorid
Teadmuse töötajate juhtimine	Juhi omadused	<ul style="list-style-type: none"> • juht kui liider • teadmistel põhinev mõjuvõim 	<ul style="list-style-type: none"> • Serrat 2017 • Jayasingam jt 2009
	Juhi tegevused	<ul style="list-style-type: none"> • ühise visiooni ja strateegia kujundamine • töötajate võimestamine • eestvedamine • avatud ja tõhusa kommunikatsiooni tagamine • organisatsiooni ja töötajate eesmärkide seostamine • organisatsioonisisestes suhetes selguse loomine • kontrollimehhanismide lõdvendamine, bürokraatia vähendamine • toimivate tagasisidemehhanismide kujundamine • töötulemuslikkuse sisulise hindamise korraldamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Amar, Hlupic 2016 • De Sousa, van Dierendonck 2010 • Ehin 2008 • Tidd jt 2006 • Šajeva 2007 • Figurska 2015 • Igielski 2017 • Drucker 2003 • Mitchell, Meacham 2011 • Nair, Vohra 2010 • Tidd jt 2006 • Fenwick 2007 • Vaněk, Vaničková 2015 • Mládková 2011

Allikas: autori koostatud.

Tabelis 3 toodud teemade ja võtmesõnade põhjal saab öelda, et teadmuse töötajate nägemuse kohaselt on edukal juhil tugevad liidriomandused ning tema mõjuvõim põhineb teadmistel. Juhi ülesanne on koondada töötajad ühise visiooni alla, tagada eesmärkide ja organisatsioonisiseste suhete selgus ning tõhus kommunikatsioon. Samuti on oluline anda töötajatele piisavad vabadused tegutsemiseks ja otsustamiseks ning mitte liigselt sekkuda.

1.3. Teadmustöötajaid toetav töökeskkond, sealhulgas võrgustikuorganisatsiooni aspekt

Organisatsioonikultuuril on oluline koht teadmustööks sobiliku keskkonna kujundamisel. Tugevat organisatsioonikultuuri iseloomustab sarnaste väärtuste ja hoiakute jagamine, organisatsiooni liikmete vajaduste rahuldamise seotus vastastikuse sõltuvusega, tugevad kollektivistlikud tendentsid ning asjaolu, et organisatsiooni liikmete vaheline suhtlemine on lihtne. Nende ilmingute puudumine viitab nõrgale organisatsioonikultuurile (Vadi 2004: 292-293). Toetav keskkond ja organisatsioonikultuur võimaldab suunata energia ülesande täitmisele ja edu saavutamisele. Vastupidine keskkond – ohustav, võistlev – sunnib pühenduma enesekaitsele (Ceserani ja Greatwood 1995: 32-33). Organisatsioonide edu sõltub kontrolli ja staatuse erinevustest loobumisest ning tingimuste loomisest, mis julgustab kõiki võitma (Thibodeaux ja Faden 1994: 24). Esineb erinevaid organisatsioonikultuuri tüüpide määratlusi. Näiteks eristatakse võimu-, rolli-, ülesande- ja isikukultuuri. Ülesandekultuuri iseloomustavad järgmised tunnused: töötajad on oma tegevuses iseseisvad, mõjukus organisatsioonis põhineb asjatundlikkusel, vajadust võimu järele vähendab individuaalse kontrolli ja meeskonnatöö rakendamine (Brooks 2008: 274). Meeskonnas on oluline eesmärkide aktsepteerimine, ülesannete jaotus ja koostöö (Siimon ja Vadi 1999: 209).

Asjaolu, et teadmustöötajate otsene juhtimine ja kontrollimine on äärmiselt keeruline (Mládková 2011: 827 - 828), on viinud mitmed autorid järeldusele, et lahenduseks saab olla sellise organisatsioonikultuuri kujundamine, mis rajaneb usalduslikkusele, partnerlusele, tugevatele sotsiaalsetele ja kollegiaalsetele sidemetele, koostööle ja töötajate võimestamisele (De Sousa, van Dierendonck 2010: 234; Ehin 2008: 349; Figurska 2015: 51; Šajeva 2007: 649-650; Sveiby, Simons 2002: 420). Teadmustöötaja on tegelikult juba olemuslikult pühendunud - vastasel juhul ei saaks tal olla tööks vajalikke teadmisi, kogemusi ja oskusi - ning seetõttu seisneb teadmustöötajate juhtimine eeskätt takistuste kõrvaldamises, et teadmustöötaja saaks suunata oma energia kokkulepitud eesmärkide täitmisesse (Alter 2017; Bigliardi *et al.* 2012: 47; Fenwick 2007: 522; Mitchell, Meacheam 2011: 157; Vishnepolsky 2017). Teadmustöötajad ei vaja otsest suunamist ja kontrollimist, vaid töökeskkonda ja organisatsioonikultuuri, mis

võimaldaks neil enda potentsiaal nõ valla päästa (De Sousa, van Dierendonck 2010: 234).

On oluline, et teadmustöötaja tunneks, et organisatsioon väärtustab teda. Näiteks soovitatakse, et organisatsiooni töötasusüsteem võimaldaks realselt premeerida töötajaid, kes panustavad kõige rohkem (Jayasingam *et al.* 2016: 281-283). Tähtis on teadmuse jagamist toetav kultuur ehk keskkond, mis soodustab loovat mõtlemist, õppimist ja võimestab teadmustöötajaid (*Ibid.*). On leitud positiivne seos toetava organisatsioonikultuuri ning kõrge tööga rahulolu taseme vahel (Bigliardi *et al.* 2012: 47). Bürokratlikul organisatsioonikultuuril on ilmne negatiivne mõju teadmustöötajate tööga rahulolusse, seevastu innovaatiline kultuur toetab rahulolu (*Ibid.*). Ehini (2008: 349) põhijäreldus on, et inimeste tegevus ja koostöömimine põhineb ennekõike nende võimestamisel ning tugevatel sotsiaalsete ja kollegiaalsetel suhetel. Hierarhiline kontroll ei anna soovitud tulemusi. Inimeste vahelistel suhetel on organisatsioonis keskne tähendus. Ilma toimivate sotsiaalsete suheteta inimesed istuvadki käed rüpes ja ootavad ülemuselt käske. „Üheksast viieni“ omase mõtteviisiga inimestel on raske kohaneda töökorraldusega, mis rajaneb partnerlusel, koostööl ja isiklikul vastutusel, kuna ei ole ülemusi, kes jagaks käske (*Ibid.*). Ka Drucker (2001: 78) on viidanud teadmustöötajate partnerlusel põhinevale töökorraldusele, rõhutades, et nende näol ei ole tegemist alluvatega.

Teadmuse töötajatele sobilik organisatsioonikultuur on toetav ja põhineb vastastikusel usaldusel (Ehin 2008: 349; Figurska 2015: 51). Tähtis on psühholoogiliselt turvaline keskkond – usalduslik õhkkond lubab kaalutletud riske võtta ning see on aluseks loovusele ja innovatsioonile (De Sousa, van Dierendonck 2010: 234), mida ei eksisteeri ilma õigusega eksida ning kartmata karistust (Šajeva 2007: 649-650). Eksimise võimaluse keelamine tapab loovuse ja uuendusliku mõtlemise. Sveiby ja Simons (2002: 420) on järeldanud, et hea koostööõhkkond on iseenesest oluline faktor töö tulemuslikkuse mõjutamisel positiivses suunas.

Kaasaegses, teadmisteel põhinevas organisatsioonis ei ole mõeldav keskse koordinaatori olemasolu, kes kontrolliks kõiki töövooge (Amar, Hlupic 2016: 243). Uuendused ja looming tekib heterogeensetest seostest ja koostööst erinevate võrgustike kaudu. Iga teadmiste vahetus või koostööst võib kaasa tuua õppimist, kasvamist või muutumist ja

juhtimine peaks sellega arvestama (*Ibid.*: 243). Sel põhjusel on inimeste ja organisatsioonide juhtimises olulisele kohale tõusnud organisatsioonivõrgustikud, partnerlus, meeskonnatöö ja töötajate võimustamine (Türk, Siimon 2004: 51-52).

Võtmetähtsusega on informatsiooni ja oskusteabe kättesaadavus tagamaks organisatsiooni konkurents- ja arenguvõime. Organisatsioonide integreerumine erinevates vormides (partnerlused, alliansid, võrgustikud, *kairetsu*, klastrid jne) on muutunud vältimatuks. Edukad organisatsioonid on avatud koostööks, olles samaaegselt konkurendid. Need organisatsioonid õpivad koos töötama ja arenema, et edukalt kiirete keskkonna muudatustega kohaneda. Oluline on kulusid kontrolli all hoida ning tagada juurdepääs informatsioonile ja uuele oskusteabele, samaaegselt mitte ennast ohtu seades ning hoides ärisaladusi. (Petković *et al.* 2015: 4) Organisatsioonide vahelise koostöö ajendiks on vajadus pideva innovatsiooni järele ning toote või teenuse parendamine ja kohandamine turu nõudmistele ja klientide ootustele. Spetsialiseerumine ning keskendumine konkreetsetele valdkondadele väärtusahelas toob kaasa kõrgema tootluse ja kvaliteedi ning madalamad kulud. Need on konkurentsivõime võtmetegurid ning üksinda on neid raske saavutada. (Petković, Lazarević 2012: 55-56)

Juriidiliselt iseseisvate ettevõtete vahelised koostöökokkulepped on püsivalt kasvanud 1980date aastate algusest. Koostöösuhetel on erinevaid vorme ning neid on võimalik jagada kahte suuremasse rühma: horisontaalsed ja vertikaalsed koostöösuhted (Baudry, Chassagnon 2012: 287). Horisontaalsete koostöökokkulepete all saame rääkida näiteks strateegilistest allianssidest (*strategic alliances*), ühisettevõtetest (*joint ventures*) või tehnoloogia alase koostööst (*technological licensing*). Vertikaalne koostöö esineb eeskätt allhanke või tegevuse hajutamise (*externalization*) vormis (*Ibid.*: 287). Üldistatult võib öelda, et horisontaalne koostöö leiab aset peamiselt omavahel konkurentideks olevate ettevõtete vahel ning vertikaalse koostöö korral asetsevad ettevõtted ühes ja samas tarneahelas. Petković ja Lazarević (2012: 57) leiavad, et ettevõtted võivad asuda koostöö suhetesse ka siis, kui ei ole selgeid vertikaalseid või horisontaalseid suhteid, kuid on teatud ühine huvi, mis võib põhineda kapitalil, oskusteabel, tehnoloogial, inimestel, turul vms. Petković jt (2015: 4) toovad välja, et organisatsioonide vahelise struktuuri loomine (*interorganizational design*) hõlmab endas samaaegse koostöö organiseerimist paljude osaliste vahel, milleks on nii

organisatsioonid kui ka meeskonnad, kelle liikmed kuuluvad erinevatesse organisatsioonidesse. Võrgustiku organisatsioonidega ei kaasne vaid eelised ja võimalused, vaid neil on ka oma pahupool. Organisatsioonide vahelistes suhetes esineb nii koostööd kui vaenulikkust, usaldust ja pettust ning võrgustikuna toimetavate inimeste puhul võib täheldada suhteid meeskonnavaim vs individualism, detsentraliseeritus vs võimu kontsentreerumine, võimestamine vs sunnimehhanism jne. (Ekbja, Kling 2005: 156, 160)

Organisatsioonide koostööd ning toimimist võrgustikuna on võimalik saavutada läbi järgmiste strateegiliste valikute tegemise: 1) leida toimiv organisatsioonide vaheline koostöö mudel; 2) koostöös osaleva organisatsiooni sisemine ümberkorraldamine eesmärgiga viia teatud funktsioonid grupi (organisatsioonide vahelise koostöö) tasandile. Sellised muudatused on vajalikud, et organisatsioonide vahelise koostöö tasandil tekiks struktuur, mille kaudu pannakse paika organisatsioonilised suhted, asjakohane juhtimine ning antakse neile vajalik legitiimsus. (Petković, Lazarević 2012: 55) Deloitte 2016. aasta uuringu raportis inimkapitali globaalsetest trendidest (*2016 Global Human Capital Trends*) on esikohale seatud organisatsiooni disain (*organizational design*). Ettevõtted püüavad muutuda üha paindlikumaks ja kiiremaks (*agile*) ja kliendi vajadustele orienteeritumaks, mistõttu toimub nihe traditsioonilistelt, funktsionaalse struktuuriga organisatsioonidelt paindlike meeskonnaorganisatsioonide poole. Selliselt kujunevat organisatsiooni mudelit nimetatakse „meeskondade võrgustikuks“ (*network of teams*), kus ettevõtted loovad meeskonnad ja annavad neile laialdased volitused spetsiifiliste projektide või ülesannete lahendamiseks. Meeskondade võrgustikku iseloomustab meeskonnale antud laialdane võimestatus, tõhus kommunikatsioon ning suutlikkus hallata kiiret infovoogu (*Ibid.*: 8). Üldiselt võib öelda, et võrreldes traditsiooniliste organisatsiooni mudelitega on võrgustiku organisatsioonide tegevuste ja protsesside koordineerimine keerukam ning kontroll on nõrgem.

Greene ja Myerson (2011: 23-28) liigitavad ja nimetavad teadmustöötajaid järgmiselt: ankur (*anchor*), ühendaja (*connector*), koguja (*gatherer*) ja navigaator (*navigaator*). Ankur on paikne kontoritöötaja, kindlalt organiseeritud päevakavaga ning tema kanda on oluline roll organisatsioonisisese infovahendajana. Ühendaja veedab vähemalt pool

oma päevast töölaust eemal – koosolekute ruumis, kolleegide juures, kohvikus jne. Ta on oluline ühenduslüli erinevate osakondade vahel. Tüüpiliselt on selliseks töötajaks näiteks arendusjuht. Koguja veedab umbes pool töönädalast väljaspool kontorit – klientide juures, kohvikutes või neutraalsetel pindadel. Tema ülesanneteks on informatsiooni kogumine, ärisuhete loomine ja arendamine. Navigaatori tüüpi töötaja on oma kontoris pigem külaline, kuna suur osa tema tööst toimub väljaspool. Sellesse gruppi kuuluvad näiteks projektipõhised lepingulised töötajad, müügimehed või konsultandid. Nimetatud nelja töötaja tüübi vajadused töökeskkonna suhtes on äärmuslikult erinevad: kui ankur vajab pigem 20. sajandi standarditele vastavat kontori töökeskkonda, siis navigaatori esmavajaduseks on kaasaegsete tehnoloogiate kasutamise võimalus. Teadmustöötajatele sobiliku töökeskkonna loomiseks ei piisa ruumi planeerimisest, ergonoomilisest mööblist ja kaasaegseimast tehnoloogiast – töökeskkonnast tuleb mõelda kui füüsiliste ja virtuaalsete töökohtade sümbioosist, mis lähtub erinevate teadmustöötajate tüüpide vajadustest. Oluline on töökeskkonna meelepärasus – üdini tõsisel ja ranges ärikeskkonnas esineb oht läbi põleda (Šajeva 2007: 649 - 650). Töökeskkond võiks olla selline, kuhu töötaja tahab tulla ning millest ta räägib uhkusega (Figurska 2015: 51).

Organisatsiooni struktuurid sõltuvad organisatsiooni eesmärkidest. Tootmises, tellimuste töötlemises, varustamises jms tegevusaladel on mõningatel juhtudel võimalik kogu protsess automatiseerida. Innovatsiooniga seostatavad otsused vajavad sügavat mõistmist, kaalumist ning nad varieeruvad päevast päeva. Seal ei anna tulemusi rutiinsed, struktureeritud ja formaalsed suhted, vaid on vaja paindlikkust ja vastastikust mõju. (Tidd *et al.* 2006: 474). Seega organisatsiooni struktuur ja füüsiline keskkond peavad arvestama teadmustöötajate vajadustega ning lõpp tulemusena need mõjutavad teadmustöötajate panust ja rahulolu oluliselt.

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtteks saab öelda, et teadmusepõhiste organisatsioonide ja nende töötajate konkurentsivõime ning arengu tagamisel on olulisel kohal koostöövõrgutikud. Organisatsioonid vajavad parimat oskusteavet oma toodete või teenuste arendamiseks (Petković *et al.* 2015: 4) ning samavõrd vajavad seda teadmustöötajad enda isiklikuks arenguks (Amar, Hlupic 2016: 243; Global Human Capital Trends 2016: 4). Teadmustöötajad soovivad oma teadmust jagada nii

kaastöötajate kui ka teiste oma eriala kolleegidega (De Sousa, van Dierendonck 2010: 234). See on selgitatav nii enesearendamise vajaduse kui ka tunnustuse saamise võimalusega (Šajeva 2007: 649). Teadmuse jagamine saab toimuda nii organisatsiooni siseste kui väliste võrgustike kaudu. Organisatsioon peaks olema õppimisvõimalusi pakkuv keskkond ning sisaldama endas võimalust ise õppida ning ka teisi õpetada. Teadmustöötajaid toetava töökeskkonna võrgustikuorganisatsiooniga seonduvad aspektid on kokkuvõtlikult esitatud tabelis 4.

Tabel 4. Teadmustöötajaid toetav töökeskkond

	Teemad	Võtmesõnad	Autorid
Teadmustöötajaid toetav töökeskkond	Organisatsiooni- kultuuriga seotud aspektid	<ul style="list-style-type: none"> • ühiste eesmärkide ja väärtuste kandmine • partnerlusel ja vastastikusel sõltuvusel põhinevad suhted • vastastikune toetus ja koostöö õhkkond • tugevad sotsiaalsed ja kollegiaalsed sidemed • usalduslikkus • teadmuse jagamine ja organisatsiooniline õppimine • organisatsiooni struktuuri paindlikkus 	<ul style="list-style-type: none"> • Šajeva 2007 • Figurska 2015 • Drucker 2001 • Tidd jt 2006 • Ehin 2008 • Bigliardi jt 2012 • Sveiby, Simons 2002 • Jayasingam jt 2016
	Võrgustiku- organisatsiooni- ga seonduvad aspektid	<ul style="list-style-type: none"> • informatsiooni ja oskusteabe kättesaadavus • võrgustik õppimis- ja arenguvõimaluste toetajana • võrgustikuorganisatsiooni struktuur ja juhtimine • füüsiline keskkond 	<ul style="list-style-type: none"> • Petković jt 2015 • Igielski 2017 • De Sousa, van Dierendonck 2010 • Global Human Capital Trends 2016 • Petković, Lazarević 2012 • Greene, Myerson 2011 • Figurska 2015 • Šajeva 2007

Allikas: autori koostatud.

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et teadmustöötajate jaoks on olulised usalduslikud kollegiaalsed suhted, samuti muud aspektid, millele rajaneb tugev organisatsioonikultuur. Teadmuse jagamisel ning õppimis- ja arenguvõimaluste toetamisel on aga kesksel kohal nii formaalsed kui ka mitteformaalsed võrgustikud.

2. UURING: TEADMUSTÖÖTAJATE JUHTIMIST TOETAVAD ASPEKTID VÕRGUSTIKUORGANISATSIOONIS

2.1. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus

Uuringu läbiviimiseks kasutati kvalitatiivse uurimismeetodina deduktiivset teemaanalüüsi. Teemaanalüüsi eesmärgiks on leida üles andmetes peituvad tähendused ja arusaamad. Teemaanalüüsi läbiviimisel sõnastatakse uurimuse eesmärk (Kalmus *et al.* 2015) ning ankeedi asemel koostatakse intervjuukava, mis sisaldab teemasid (Uus 2007), sealjuures on teemade allikaks nii andmed kui uurija eelnev arusaam uurimise objektist (Ryan, Bernard 2003: 88). Kvalitatiivse teemaanalüüsi üheks eeliseks peetakse avatust võimalikele ootamatutele avastustele uuritavas andmestikus (Braun, Clarke 2006: 97). Lisaks uurija sõnastatud teemadele pööratakse tähelepanu ka muudele andmetele, mida intervjuueeritavad on pidanud oluliseks välja tuua (Kalmus *et al.* 2015). Kui uuritava nähtuse kohta leidub teooriaid või varasemaid uurimusi, mida soovitakse kindlas empiirilises kontekstis kontrollida, soovitatakse kasutada deduktiivset lähenemist (*Ibid.*). Uuringu tulemusi ei argumenteerita arvudega, tulemuste üldistamisel lähtutakse tulemuste sisust ehk kvaliteedist (Uus 2007). Teemaanalüüsi läbiviimiseks vajalikke andmeid kogutakse süvaintervjuude kaudu, mis võimaldavad saada rikkalikku informatsiooni indiviidide kogemuste kohta (DiCicco-Bloom, Crabtree 2006: 319).

Empiirilise uurimuse lähtekohana kaardistas ja süstematiseeris autor teooria põhjal teadmustöötajate juhtimisega seonduvad teemad, alateemad ja neid selgitavad võtmesõnad (tabel 5, lk 28) ning koostas selle põhjal intervjuukava (Lisa 1. Intervjuukava). Andmete kogumine viidi läbi töö autori poolt isiklikult poolstruktureeritud intervjuude käigus. Intervjuud viidi läbi perioodil märts – juuni 2017. Intervjuueeriti 20 programmiga seotud isikut ($N=20$). Kõik intervjuud transkribeeriti sõna-sõnalt (*verbatim*). Andmeanalüüsi tulemused on esitatud alapeatükis 2.2., lk 38-51.

Tabel 5. Teadmustöötajate juhtimisega seotud olulised teemad lähtudes teaduskirjandusest

Teema	Alateemad	Alateemade sisu kirjeldavad võtmesõnad
1. Teadmus- töötaja motivatsiooni toetavad aspektid	1.1. Teadmustöötajate autonoomia 1.2. Teadmustöötajate ootused tööle	töö eesmärgistamine, tööprotsessi juhtimine ja kontrollimine, enesejuhtimine, oma elu ja karjääri kujundamine tunnustus, staatus, töö tähendusrikkus, tööalased väljakutsed, töö ja eraelu tasakaal, eneseteostuse võimalus, õiglane töötasu suurus, karjäärivõimalus
2. Teadmus- töötaja nägemus tööst ja juhtimisest	2.1. Juhi omadused 2.2. Juhi tegevused	juht kui liider, teadmistel põhinev mõjuvõim ühise visiooni ja strateegia kujundamine, töötajate võimestamine, juhtimis- ja otsustusprotsessidesse kaasamine, eestvedamine, avatud ja tõhusa, kommunikatsiooni tagamine, organisatsiooni ja töötajate eesmärkide seostamine, organisatsiooni-sisestes suhetes selguse loomine
3. Teadmustöök sobilik keskkond	3.1. Organisatsioonilise keskkonna kujundamine teadmustöötajale 3.2. Võrgustikega seotud aspektid 3.3. Organisatsiooni-kultuuriga seotud aspektid	teadmuse „nähtamatu“ mõõde, teadmuse kasutamise mittelineaarsus, kontrollimehhanismide lõdvendamine, bürokraatia vähendamine, toimivate tagasisidemehhanismide kujundamine, töö tulemuslikkuse sisulise hindamise korraldamine, töö füüsiline töökeskkond informatsiooni ja oskusteabe kättesaadavus, võrgustik õppimis- ja arenguvõimaluste toetajana, võrgustikuorganisatsiooni struktuur ja juhtimine ühiste eesmärkide ja väärtuste kandmine, partnerlusel ja vastastikusel sõltuvusel põhinevad suhted, vastastikune toetus ja koostöö õhkkond, tugevad sotsiaalsed ja kollegiaalsed sidemed, usalduslikkus, teadmuse jagamine ja organisatsiooniline õppimine

Allikas: autori koostatud, käesolevas magistritöös teooria osas käsitletud teoreetiliste kontseptsioonide põhjal.

Programmi tegevustesse oli uuringu läbiviimise ajal kokku hõlmatud ca 60 inimest, kes jagunesid vastavalt organisatsiooni struktuurile (vt joonis 2, lk 34) erinevatesse tegevussuundadesse ja töögruppidesse ning kelle põhjal moodustati uurimistöö valim ($N=20$).

Autor kombineeris mugavusvalimit lumepallivalimiga (Õunapuu 2012), saavutades selle tulemusena järgmised eesmärgid valimi moodustamisel:

- kaasata uuringusse võimalikult paljude erinevate partnerite teadmustöötajaid;

- kaasata uuringusse erinevates positsioonides olevad teadmustöötajad – erinevate tasandite juhid; eksperdid või spetsialistid; partnerite esindajad; juhtkomitee liikmed;
- kaasata teadmustöötajad programmi erinevatest tegevussuundadest.

Valimisse kuulus 13 kõrgkoolide esindajat ja 7 muude partnerorganisatsioonide esindajat. Sealjuures oli kõrgkoolide valimi puhul esindatud 6 erinevat Eestis tegutsevat kõrgkooli.

Käesoleva magistritöö juhendaja oli ühtlasi ka programmi sisujuht. Kuigi reaalselt huvide konflikti juhendaja ja programmi sisujuhi rollide vahel ei esinenud, võeti siiski tarvitusele järgnevalt kirjeldatud meetmed, tagamaks objektiivne ja usaldusväärne andmete kogumine ja analüüs:

- 1) autor andis intervjueeritavatele lubaduse tagada nende poolt esitatud andmete konfidentsiaalsus ning antud lubadusest on läbivalt, kogu protsessi käigus kinni peetud;
- 2) Käesoleva magistritöö andmeanalüüsi meetodi, deduktiivse teemaanalüüsi, üheks valiku põhjuseks oli asjaolu, et kui teemad on teooria põhjal sõnastatud, muutub analüüsiprotsess selgemaks ning see on võimalik läbi viia ilma juhendaja sekkumata (helisalvestised, transkriptsioonid). Samuti ei ole juhendaja osalenud andmeanalüüsis, tulemuste kirjeldamisel, interpreteerimisel ning järelduste ja ettepanekute tegemisel. Juhendaja juhendas empiirilises osas autorit vaid metoodilistes küsimustes, puutudes kokku andmetega, mis on magistritöö kaudu kättesaadavad kõigile;
- 3) intervjueeritavate poolt saadud andmed on magistritöös esitatud viisil, mis ei võimalda seostada andmeid ütlusi andnud isikutega. Andmeanalüüsi sügavust nimetatud aspekt ei ole mõjutanud, kuna töö autor valdab täielikku informatsiooni algandmetest. Samas piirab see mõnevõrra andmete detailsemat liigitamist magistritöö tulemuste osas.

Lisaks eelnevale saab väita, et magistritöö juhendaja ja programmi sisujuhi isiku kokkulangevuse mõju intervjueeritavate poolt antud ütluste sisule on minimaalne. Uuringu valimi suuruseks oli 20 intervjuud ($N=20$). Vähemalt poolte (50%) intervjuude

puhul ei teadnud intervjuueeritav magistrandi juhendaja isikut või see asjaolu selgus alles intervjuu lõppedes, vaba vestluse käigus. Hilisema andmeanalüüsi käigus võrdles autor intervjuueeritavate vastuseid, proovides tuvastada mingeid aspekte, erisusi või mustreid, mis oleks eristanud nende intervjuueeritavate vastuseid, kes teadsid juhendaja nime, intervjuueeritavate vastustest, kes seda ei teadnud või said sellest teada pärast intervjuu andmist. Võrdluse tulemusel saab väita, et eelnimetatud asjaolu ei mõjutanud uuringus osalejate vastuste sisu. Teisisõnu – andmetest huvide konflikti või kallutatust ei nähtu, mistõttu saab uuringu käigus kogutud andmed pidada usaldusväärseteks.

Lisaks eeltoodule välistavad hüpoteetilise juhendaja/programmi sisujuhi mõju andmete usaldusväärsusele ka järgmised asjaolud:

- 1) valimisse kuulusid 13 unikaalselt partnerorganisatsiooni (koguvalim $N=20$ moodustus selliselt, et suuremate partnerorganisatsioonide puhul ei piirdunud vaid ühe esindaja intervjuuga). Partnerorganisatsioonidega sõlmib partnerluslepingu, mille alusel partnerorganisatsiooni rahastatakse, Haridus- ja Teadusministeerium programmi elluvijana. Programmi sisujuht on juhtpartneri Tartu Ülikooli töötaja, mistõttu ei ole tal võimalik partnerluslepingute sõlmimise protsessi sekkuda;
- 2) partnerorganisatsioonide esindajad määratakse programmi töögruppidesse partnerorganisatsioonide endi poolt, samuti sõlmivad partnerorganisatsioonid nimetatud isikutega töölepingud. Nimetatud asjaolu tõttu ei ole programmi sisujuhi ning programmis osalevate partnerorganisatsioonide poolt nimetatud töötajate vahel tööõiguslikke alluvus- ja sõltuvussuhteid, mis tagas samuti intervjuueeritavate sõltumatuse.

Uuringu teemadeks olid: 1) teadmustöötaja motivatsiooni toetavad aspektid; 2) teadmustöötaja nägemus tööst ja juhtimisest ning 3) teadmustööks sobilik keskkond. Analüüsides nende teemade sisu, samuti Lisas 1 toodud uuringukava, selgub, et tegemist on üldisemate juhtimise, motivatsiooni ja organisatsioonikäitumisega seotud teemadega, mille puhul ei eksisteeri nõ „õigeid“ või „valesid“ vastuseid ning mistõttu ei ole ka mõeldav, et intervjuueeritavate poolt esitatud andmete sisu võinuks olla kuidagi mõjutatud juhendaja/programmi sisujuhi isikust.

Uuringu tulemuste sõltumatuse garanteerib ka programmi mitmetasandiline struktuur. Üle poole (üle 50%) vastanuist osalesid mõnes töögrupis, mistõttu nende hinnangud partnerlus- ja alluvussuhete, töötajate autonoomia, töö ja eraelu tasakaalu jms kohta, seondusid eeskätt just selle sama töögrupi või tegevussuunaga, mistõttu juhendaja/programmi sisujuhi isikul ei saanud olla mingit mõju või seost nende isikute poolt antud andmete sisule. Kuna enamikel juhtudel on andmed kogutud juhtimistasandilt, kus juhendaja/programmi sisujuht vahetult ei osale, siis ei saa tema isikut põhjuslikult seostada nende andmete sisu ning nendest tehtud järeldustega.

Tuginedes kogumis eeltoodule, on töö autor veendumusel, et käesoleva magistritöö raames kogutud ja analüüsitud andmed ning nende põhjal tehtud järeldused on objektiivsed ja usaldusväärsed ning magistritöö juhendaja ja autori tegevus töö teostamisel on vastanud kõrgetele eetilistele standarditele ja heale akadeemilisele tavale.

Analüüsi tulemuste esitamisel ei ole eraldi välja toodud teadmustöötajate ja juhtide vastuseid. Selleks on mitmeid põhjusi:

- 1) analüüsitavad teemad ja nendega seotud küsimustering oli seotud eeskätt teadmustöötaja vaatega. Sellest lähtuvalt oli ka uuringu objektiks just teadmustöötaja nägemus motivatsiooni toetavatest aspektidest, tööst ja juhtimisest ning teadmustööd toetavast keskkonnast;
- 2) programmis osalevad teatud juhtimisfunktsioone täitvad isikud olid ise samuti ennekõike teadmustöötajad ning nad andsid vastuseid just teadmustöötaja positsioonilt;
- 3) enamus vastanuist ei omanud juhtimisfunktsiooni ehk olid selgelt teadmustöötaja positsioonil, mistõttu lõppjärelduste tegemisel oli just see aspekt määrava tähtsusega;
- 4) programmi kontekstis võib määratleda klassikalises mõttes juhina vaid üksikuid isikuid ning ka nemad täitsid samaaegselt teadmustöötaja rolli ja ka neil on formaalses mõttes nõ ülemus. Nimetatud aspektiga on andmeanalüüsis arvestatud;
- 5) arvestades valimi suurust ($N=20$) ning kohustust tagada intervjuueritavate anonüümsus, ei ole ka sel põhjusel võimalik vastuseid esitleda juhtimistasandite või tegevussuundade lõikes. Sellisel juhul ei oleks andmete konfidentsiaalsus

tagatud, sest kolmandal isikul on programmi avalike dokumentidega tutvudes võimalik kerge vaevaga tuvastada vastuse andnud isiku isikusamasus.

Uuringu kontekstis on oluline ära märkida ka seda, et käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuring ei ole seotud Haridus- ja Teadusministeeriumiga ning ei esinda üheski aspektis ministeeriumi huve või tellimust.

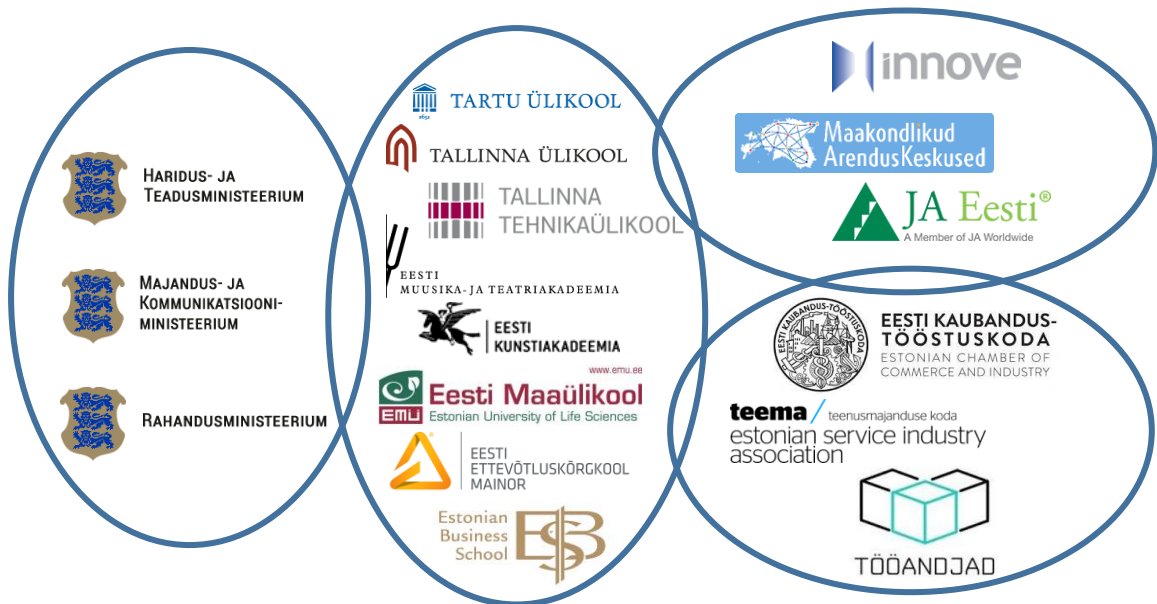
Kuna käesoleva magistritöö raames on läbi viidud uuring teadmustöötajate motivatsiooni, juhtimise ja teadmustööks sobiliku keskkonnaga seotud aspektide uurimiseks programmis, siis on alljärgnevalt lähemalt selgitatud uuringu konteksti seondult programmiga.

Euroopa Liit, OECD ja Maailma Majandusfoorum on soovitanud hariduspoliitika kujundajatel arendada ettevõtlikkust ja ettevõtlusõpet süsteemselt ning haridustasemete üleselt, pidades ettevõtlushariduse edendamise edu võtmeks haridussüsteemi väliste partnerite kaasamist (Seletuskiri...2015: 1). Selle eesmärgi täitmiseks on Eestis ellu kutsutud Edu ja Tegu ettevõtlusõppe programm (edaspidi: programm).

Programmi on kaasatud 17 erinevat partnerorganisatsiooni ning selle igapäevatoos osaleb ligikaudu 60 erineva valdkonna tippspetsialisti ehk teadmustöötajat. Partnerorganisatsioonide hulka kuuluvad 3 ministeeriumit, 8 ülikooli, 3 ettevõtjate esindusorganisatsiooni ning 3 õpilaste ettevõtete arendamise ja ettevõtliku kooli võrgustiku arendamisega seotud organisatsiooni. Käesolevas uurimuses on esindatud andmed kõikidest eelnimetatud partnerorganisatsioonide gruppidest.

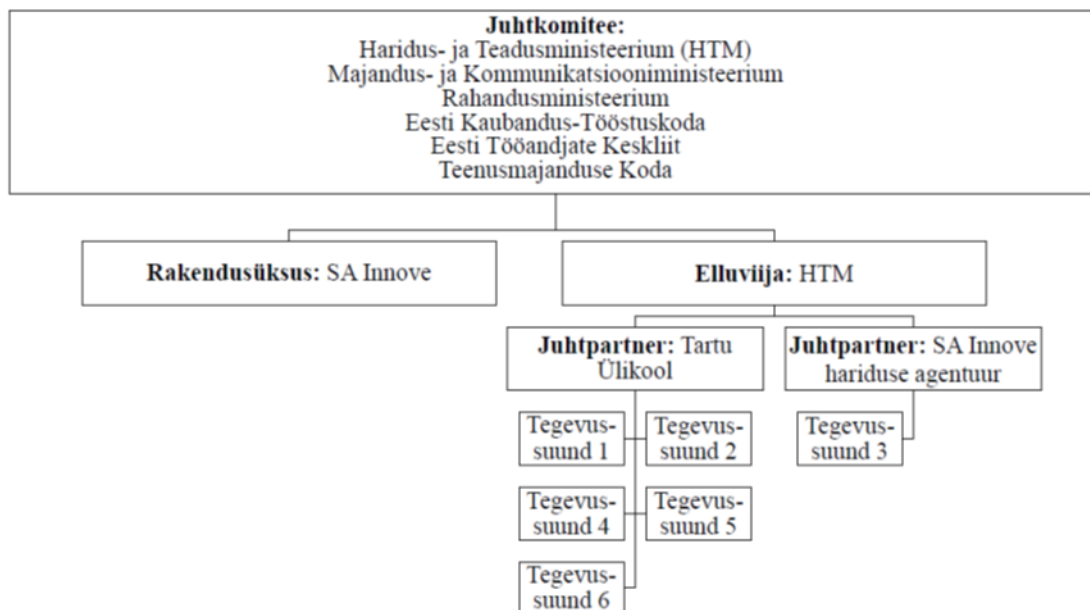
Koostöövõrgustiku loomine oli muuhulgas ka üks programmi aluspõhimõtetest kõikide haridustasemete hõlmamise ja ettevõtlusõppe alase teadlikkuse kasvatamise kõrval (Täks, Ploom 2016). Seega nähti juba programmi kavandamisel ette, et võrgustikuorganisatsiooni loomine on vältimatult vajalik programmile püstitatud eesmärkide saavutamiseks ning kõigi puudutatud osapoolte kaasamiseks.

Programmis osalevad ning võrgustiku moodustavad partnerorganisatsioonid on näidatud joonisel 1.



Joonis 1. Programmis osalevad partnerorganisatsioonid
(Allikas: Täks, Ploom 2016)

Programmi juhtimisstruktuur on kinnitatud haridus- ja teadusministri käskkirjaga „Toetuse andmise tingimuste kehtestamine tegevuse „Ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe süsteemne arendamine kõigil haridustasemetel“ elluviimiseks““ (Toetuse andmise tingimused... 2015) ning esitatud joonisel 2 (vt joonis 2 lk 34). Töögrupid, mis moodustatakse konkreetsete eesmärkide ja ülesannete täitmiseks, kuuluvad tegevussuundade alla. Kuna neid on palju ning nende koosseis ajas muutub, ei ole neid joonisel kujutatud. Joonisele 2 järgnevas tekstis on põhjalikumalt kirjeldatud programmi juhtimistasandite funktsioone ja toimimist. Esmalt võetakse vaatluse alla juhtkomitee ülesanded ja vastutus ning seejärel kirjeldatakse täpsemalt programmi elluviija rolle, partnerite kaasamise põhimõtteid, tegevussuundade ja töögruppide moodustamist ja toimimist ning juhtpartnerite funktsioone.



Joonis 2. Programmi struktuur
(Allikas: Täks, Ploom 2016)

Juhtkomitee ülesanded ja vastutus kehtestatakse haridus- ja teadusministri käskkirjaga. (Toetuse andmise tingimused... 2015: 3). Juhtkomitee koosseisu kuuluvad Haridus- ja Teadusministeeriumi, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi, Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, Eesti Töandjate Keskliidu ja Teenusmajanduse Koda esindajad (Seletuskiri...2015: 4).

Haridus- ja teadusministri käskkirjaga „Tegevuse „Ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe süsteemne arendamine kõigil haridustasemetel“ juhtkomitee moodustamine“ on määratud juhtkomiteele järgmised ülesanded:

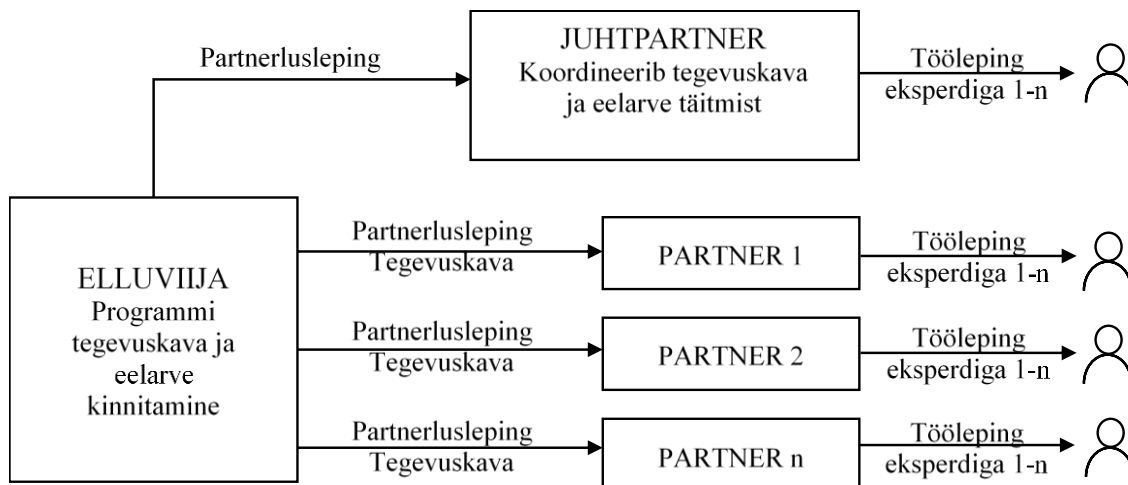
1. teha haridus- ja teadusministrile ettepanekuid programmi elluviimisega seotud küsimustes, et tagada programmi tõhus juhtimine ja eesmärkide saavutamine;
2. teha haridus- ja teadusministrile ettepanekuid programmi jätkuprogrammi väljatöötamiseks;

3. toetada valdkondade ja haridustasemetega ülest koostööd programmi eesmärkide saavutamisel kooskõlas Eesti elukestva õppe strateegia ja teiste valdkonna strateegiliste eesmärkidega;
4. teha vajadusel haridus- ja teadusministrile ettepanek programmi muutmiseks;
5. levitada teavet programmi, selle eesmärkide ja tulemuste kohta;
6. heaks kiita programmi aastase tegevuskava ja eelarve projekt.

Programmi elluvijaks on määratud Haridus- ja Teadusministeeriumi kõrghariduse osakond (Toetuse andmise tingimused... 2015: 2). Vastavalt Perioodi 2014-2020 struktuuritoetuse seaduse §-le 24 lasuvad elluvijal toetuse saaja kohustused, sh kohustub elluvija: 1) tagama projekti elluviimise ettenähtud tingimustel ja kavandatud tulemuste saavutamise; 2) tagama projekti elluviimiseks vajaliku kvalifikatsiooniga isikute olemasolu; 3) tõendama kulude abikõlblikkust; 4) hindama kavandatud tulemuste saavutamist ning 5) tagama elluviidavate tegevuste kooskõla seirekomisjoni kinnitatud üldiste valikukriteeriumidega. Seletuskirja kohaselt on elluvija ülesanne programmi tegevuste kogumi juhtimine ning kooskõla ja sünergia tagamine nii programmi raames kui ka teiste elukestva õppe strateegia eesmärkide ja tegevustega (Seletuskiri...2015: 4). Elluvija jälgib programmi täitmist ja vastavust püstitatud eesmärkidele ning analüüsib koostöös juhtpartneritega programmi tulemuste saavutamist, kaasates rakendusametust (Haridus- ja Teadusministeeriumi tõukefondide osakond). Programmi juhtkomitee ning haridus- ja teadusminister kinnitavad programmi aastase tegevuskava ja eelarve. Samuti tagab elluvija, et toetust kasutatakse sihtotstarbeliselt abikõlblike kulude katteks, mis on vajalikud programmi eesmärgi ja tulemuste saavutamiseks ning rakendab programmi vastavalt kinnitatud tegevuskavale ja eelarvele, kogub andmeid programmi aruandluse jaoks ja esitab rakendusüksusele (SA Innove) aruanded vastavalt kehtivale korrale (Seletuskiri...2015: 4).

Partnerid kaasab programmi elluviimisesse programmi elluvija (Haridus- ja Teadusministeerium). Partnerite tegevusi rahastatakse tegevuskava alusel, mille kiidab heaks juhtkomitee ja kinnitab elluvija. Partnerite ülesanne on vastavalt kinnitatud tegevuskavale ja eelarvele tegevuste elluviimine selleks vajaliku pädevusega isikute poolt partnerluslepingus kokkulepitud ressursiga. Iga partneri tegevuskava kinnitatakse partnerluslepingu lisana (Seletuskiri...2015: 5, Toetuse andmise tingimused... 2015: 3).

Programmi partnerite vahelisi suhteid reguleeritakse lepingutega. Pärast tegevuskavade heakskiitmist juhtkomitee ja haridus- ja teadusministri poolt, sõlmib programmi elluviija, Haridus- ja Teadusministeerium, iga partneriga eraldi lepingu. Muuhulgas määratletakse lepingus partneri eelarve tegevuste lõikes. Lepinguid uuendatakse iga-aastaselt. Programmi sisesed lepingulised suhted on skemaatiliselt kujutatud joonisel 3.



Joonis 3. Programmi sisesed lepingulised suhted
(Allikas: autori koostatud)

Programmis on kokku kuus tegevussuunda (Edu ja Tegu... 2017):

1. Ettevõtlusõppe metoodika arendamine ja õppevara koostamine;
2. Ettevõtlusõppe asjatundjate täienduskoolitus;
3. Kooli ettevõtlikkuse ja praktilise ettevõtlusõppe toetamine;
4. Ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe toetamine kõrgkoolides;
5. Ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe pädevuste arendamine;
6. Teavitus ja tunnustus.

Igal tegevussuunal on juht ning tegevussuundade alla on moodustatud töögrupid. Töögruppide arv varieerub sõltuvalt tegevuste iseloomust, -faasist ja vajadusest (Täks, Ploom 2016). Töögrupi liikmed nimetatakse partnerite poolt ning iga partner sõlmib enda nimetatud liikmega töö- või käsunduslepingu. Programmi tegevustesse on hõlmatud järgmised partnerid: Tartu Ülikool (juhtpartner), Tallinna Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool, Eesti Maaülikool, Eesti Kunstiakadeemia, Eesti Muusika- ja

Teatriakadeemia, Estonian Business School, Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor, SA Innove hariduse agentuur (juhtpartner), Ida-Viru Ettevõtluskeskus (Maakondlike Arenduskeskuste võrgustiku esindajana) ja Sihtasustus Junior Achievement Eesti (Toetuse andmise tingimused... 2015: 2).

Programmi juhtpartnerid on Tartu Ülikool ja SA Innove hariduse agentuur (Toetuse andmise tingimused... 2015: 2). Tartu Ülikool ühe juhtpartnerina koordineerib partnerite omavahelist koostööd. Tartu Ülikooli määramine juhtpartneriks põhineb kõrgkoolide omavahelisel koostöömemorandumil, mille sõlmisid 29. oktoobril 2014. a Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool, Tallinna Ülikool, Eesti Maaülikool, Eesti Kunstiakadeemia, Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia, Estonian Business School ja Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe arendamiseks Eestis. Memorandum määratleb osapoolte koostöö ja ühised eesmärgid ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe arendamisel ning kõrgkoolide koostöövõrgustikku on volitatud juhtima Tartu Ülikool (Seletuskiri... 2015: 7). Tartu Ülikooli ülesanne juhtpartnerina on juhtida ja koordineerida poolte koostööd ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe arendamisel (*Ibid*: 7):

1. koordineerida tegevuskava ja eelarve koostamist ja täitmist;
2. hinnata koostöös elluviijaga tegevuskava ja eelarve kuluefektiivsust ja läbipaistvust, planeeritud tegevuste mõju ja põhjendatust programmi eesmärkide täitmise seisukohast ning osapoolte potentsiaali (sh pädevusi, kvalifikatsiooni) tegevuskava kavandatud aja ja vahenditega ellu viia;
3. korraldada teabevahetust ja partnerlusüritusi, mis võimaldavad vastastikustest kogemustest õppimist ja arengut, soosivad parimate praktikate levitamist ja kasutuselevõttu;
4. korraldada kõrgkoolide koostöövõrgustiku väliskommunikatsiooni.

Juhtpartner Tartu Ülikool moodustab tegevuste kavandamiseks ja elluviimiseks töögrupe, kuhu kaasatakse partnerite esindajaid ja eksperte, kellel on vajalikud eeldused (pädevused, valmisolek) töögrupi töösse panustamiseks. Töögruppide mehitamisel jälgitakse kõikide haridustasemete tasakaalustatud esindatust lähtuvalt töögrupi eesmärgist. SA Innove hariduse agentuur on juhtpartner tegevuse kooli ettevõtlikumaks muutmise ja praktilise ettevõtlusõppe läbiviimise toetamine osas ja koordineerib koostöös Tartu Ülikooliga üld- ja kutsehariduse sisendi andmist teistesse

tegevustesse. Juhtpartner SA Innove hariduse agentuur tagab, et tegevuse elluviimisse kaasatakse partnerite esindajaid ja eksperte, kellel on vajalikud eeldused (pädevused, valmisolek) tegevuse elluviimisse panustamiseks. (Seletuskiri...2015: 7) Juhtpartneri ülesanne on koordineerida tegevuskava ja eelarve koostamist ja täitmist. Juhtkomitee ja elluviija poolt heakskiidetud tegevuskava alusel sõlmib elluviija iga partneriga partnerluslepingu, mille lisaks on konkreetse partneri tegevuskava. Seega partnerit rahastatakse elluviija poolt vastavalt kokkulepitud tegevuskavale ning partner nimetab oma parima äranägemise järgi eksperdid programmi töös osalemiseks, sõlmides nendega töölepingud. Programmi töögruppe moodustatakse tegevussuundade alla vastavalt tegevuse iseloomule ja vajadusele.

2.2. Teadmustöötajate juhtimise analüüsi tulemused

Läbiviidud andmeanalüüsi tulemusena tuvastati programmi kontekstis teadmustöötajaid ja teadmustööd toetavaid peamisi aspekte kokku 15, sealjuures 1 neist – organisatsioonide võrgustik kui koostööd aktiveeriv tegur – ei olnud empiirilise osa läbiviimise aluseks olnud teoreetilises teemade kaardistuses otsesõnu välja toodud, küll aga ilmnes selle tähtsus läbiviidud andmeanalüüsist. Teadmustöötajaid ja teadmustööd toetavad aspektid programmi kontekstis on kokkuvõtlikult esitatud joonisel 4 (lk 50). Andmeanalüüsi käigus tuvastati ka 6 aspekti, mis ei toeta teadmustöötajaid ja teadmustööd programmis ning millel on selge negatiivne mõju. Nimetatud aspektid on esitatud joonisel 5 (lk 51) ning neis peitub programmi kontekstis oluline parenduspotentsiaal, millele on suunatud ka alapeatükis 2.3. toodud ettepanekud programmi juhtimise parendamiseks. Alljärgnevalt on uuringu tulemused esitatud vastavalt uuringu läbiviimise aluseks olnud teemade kaardistusele (tabel 5, lk 28) järgmiste teemade kaupa: 1) teadmustöötaja motivatsiooni toetavad aspektid; 2) teadmustöötaja nägemust tööst ja juhtimiseks; ning 3) teadmustööks sobilik keskkond. Tulemused on esitatud üldistatud kokkuvõtliku tekstina, mida toetavad asjakohased intervjuueeritute tsitaadid. Tsitaadid on esitatud tekstisisiselt ning osaliselt ka tabelites (tabelid 6-8). Tabelites toodud tsitaatidele on tekstisisiselt viidatud.

Teadmustöötajate motivatsiooni toetavate aspektide osas hindasid uuringus osalenud oma tööalast autonoomiat laiaulatuslikuks. Enamus vastanuist märkis, et tuleb arvestada teistega ja teha koostööd, kuid muus osas on vabadus (tabel 6, intervjuud nr 18 ja 9). Samuti olid vastanud arvamusel, et nad saavad osaleda piisaval määral oma töö eesmärgi seadmises ja töö mõtestamises (tabel 6, intervjuu nr 18). Kõrgelt hinnati ka suuri vabadusi tööprotsessi osas - uuringus osalenute sõnul oli oluline kokkulepitud tulemuste saavutamine, kuid kuidas sinna jõuda ja kuidas tööprotsess läbi viia, oli nende endi otsustada (tabel 6, intervjuud nr 18 ja 12). Uuringus osalenute sõnul oli enesejuhtimine ja iseseisev töötamine nende jaoks loomulik (tabel 6, intervjuud nr 12, 3 ja 19). Enesejuhtimist iseloomustasid hästi ka järgmised sõnad: „Ja ma arvan, et ma tean ise kõige paremini, mida ma teha suudan ja mida ma teha oskan ja kui ma hätta jään, siis ma olen ka abi küsinud, et selles mõttes ei pea nagu minu järgi valvama...“ (intervjuu nr 19). Valdavalt pidasid uuringus osalejad oma tööd väljakutsete rohkeks, kuid nende liigset rohkust ei peetud heaks (tabel 6, intervjuu nr 15). Enamik vastajaid pidas väljakutsete olemasolu vajalikuks ja oluliseks. Mõni arvas, et loobuks tööst, kui väljakutseid ei oleks, sest töö muutuks sel juhul igavaks. Näiteks selgitas üks vastanu järgmist: „... ei kujutaks ette teha tööd, mida sa teed kinnisilmi... inimene on selline õppimisvõimalustele orienteeritud olend... õppimisvõimalus tegelikult käivitab... Nii pea kui see õppimise komponent ära kaob, hakkab igav.“ (intervjuu nr 9).

Üldiselt oli vastajatel probleeme töö ja eraelu vahelise tasakaalu leidmisega (tabel 6, intervjuu nr 17). Uuringus osalejate sõnul takistas tasakaalu leidmist eeskätt suur töömaht, mitte administratiivsed või töökorralduslikud aspektid. Näiteks ühe vastanu sõnul on inimesed „... totaalselt ülekoormatud...“ (intervjuu nr 7). Vaid vähesed vastajad ütlesid, et neil õnnestub säilitada rahuldav tasakaal töiste ja muude tegemiste vahel. Arvati ka seda, et programm iseenesest ei ole takistuseks tasakaalu leidmiseks, kuid endal puudub oskus seda leida. Mõned vastajad ütlesid, et on pingelisemaid perioode, kus tasakaalu on väga raske saavutada, aga mõnel teisel perioodil võib see päris hästi õnnestuda. Tulenevalt programmi ülesehitusest ja tähtsajalisusest nähti karjäärrikujundamise võimalusi laiemas plaanis, mitte programmi kontekstis. Osad vastanud leidsid, et programmis osalemine aitab kindlasti kaasa karjääri kujundamisele tulevikus ning osad ei pidanud seda aspekti oluliseks või ei osanud selgelt seisukohta võtta. Näiteks kirjeldas üks vastanu olukorda järgmiselt: „... aga ma usun, et kui mitte

midagi muud, siis ta annab ikkagi punkt üks, selliseid kontakte ja punkt kaks... jälle ühe uue valdkonna, kuhu on nina sisse pistetud.“ (intervjuu nr 15). Üldiselt olid vastajad arvamusel, et programmil ja nende töö selles programmis on oluline tähendus ja mõju ühiskonnale ning nad väärtustasid seda kõrgelt (tabel 6, intervjuu nr 20). Mitmete vastanute sõnul oli võimalus mõjutada ühiskondlikke protsesse just peamine põhjus, miks nad programmis osalesid. Näiteks rääkis üks vastanu järgmist: „Minu jaoks on see aspekt hästi oluline tegelikult. Mina usun küll, et sellest on Eestile kasu...“ (intervjuu nr 17). Rohkem juhtival positsioonil olevad töötajad pidasid loomulikuks võimalust programmi käekäiku mõjutada ning spetsiifilisemate teemadega seotud töötajad ei tunnetanud, et nad programmi kui tervikut väga palju mõjutada saaks. Küll aga tunnetati oma rolli ja mõju hästi enda valdkonna puhul (tabel 6, intervjuu nr 6).

Tunnustusega seotud vastused varieerusid tugevalt. Mõni vastanu leidis, et ei ole saanud piisavalt või üldse tunnustust organisatsioonilt või kolleegidelt (tabel 6, intervjuu nr 1), kuid rohkem oli siiski vastanuid, kes ütlesid, et tunnustust jagub. Tunnustamisega seotud vastuste vastuolulisust iseloomustab hästi järgmine arvamus: „Ma arvan küll, et tunnustatakse, kuigi... ega selle tunnustamisega Eestis üleüldiselt kõige paremad lood ei ole...“ (intervjuu nr 8). Mõne jaoks oli tunnustuse saamine mõneti ebamugavustunnet tekitav. Näiteks leidis üks vastanu, et: „... kuidagi seda tunnustamist on nii piinlik alati vastu võtta...“ (intervjuu nr 10). Tunnustuseks peeti ka näiteks teiste inimeste poolset usaldust ja koostöö sujumist: „... minu jaoks ongi tõeline tunnustus see, et minu poole pöördutakse... ongi tunnustus, kui tullaksegi nõu küsima.“ (intervjuu nr 8). Töötasu suurust peeti üldiselt piisavaks, õiglaseks ja motiveerivaks (tabel 6, intervjuu nr 4). Siiski ei peetud töötasu suurust peamiseks motivatsiooniteguriks programmis osalemiseks. Näiteks selgitas üks vastanu, et: „... minu jaoks töötasu ei ole nagu peamine motivaator.“ (intervjuu nr 5). Üksikutel juhtudel hinnati töötasu niivõrd tähtsaks, et sellest oleks olnud keeruline loobuda. Töötasuga seotud vastuseid iseloomustavad hästi järgmised tsitaadid: „...rahaline kompensatsioon on... tore ja ma pean suutma nii-öelda funktsioneerida...“ (intervjuu nr 2) ning: „...tasu peab olema piisav ja toetama... et ma saan seda tööd teha ja seda elu elada, mida ma tahan...“ (intervjuu nr 5). Teadmustöötaja motivatsiooni toetavaid aspekte iseloomustavad tsitaadid on toodud tabelis 6.

Tabel 6. Teadmustöötaja motivatsiooni toetavad aspektid

Teema	Ala- teemad	Tsitaadid
Teadmustöötaja motivatsiooni toetavad aspektid	1) Teadmustöötajate autonoomia	<p>“... ma sellepärast teengi seda tööd, mida ma teen, et see annab mulle autonoomia... See annab mulle vabaduse... Aga ütleme selles mõttes autonoomiat kui vaadata, siis ma ei kujuta ettegi, et ma ei saaks olla nagu ise... teha ja oma eesmärgid seada... see on nii normaalne osa minu elust, et ma sean endale eesmärgid, ma sean endale verstaapostid ja siis ma teen ja viin need ellu. Mina olen hästi suunatud tulemuse saavutamisele...” (intervjuu nr 18)</p> <p>„Mul on osalt selliseid tööloike, mis on täielikult varjatud teiste eest... ma ise tean, kuidas neid asju kõige paremini teha ja ma ei ole hakanud teisi koormama mingisuguste detailidega...” (intervjuu nr 12)</p> <p>“... meie teadmustöötajatena töötame tihtipeale sellistel kellaaegadel kõige paremini kui teised inimesed magavad või pole veel üles ärganud, sellepärast, et siis me saame keskenduda, meil ei ole neid väliseid segajaid või sellist infomüra ümber.” (intervjuu nr 3)</p> <p>“... juhina ... mu ootus on see, et me anname selle autonoomia, saab sellega tasutud, et inimesed... teevad koostööd... tulevad arutavad, on kompromissidele ja tulemustele suunatud ja üritavad ka siis neid tulemusi saavutada. Et ehk siis, et ütleme programmi või sellise juhtimisülesande kontekstis, ainuke piirang on ju see, et me peame arutama asjad läbi, me peame ühisosa leidma, kompromissid ja me peame tulemused saavutama. Muus osas on ju vabadus.” (intervjuu nr 9)</p> <p>„... mul ei ole seda, et keegi jälgiks, et mis kell ma kuhugi ilmun.“ (intervjuu nr 19)</p>
	2) Teadmustöötajate motivatsioonitegurid	<p>“... ma arvan, et see on märgilise tähendusega...” (intervjuu nr 20)</p> <p>„... programmi algul... minu arvamus ei lugenud. Aga praegu loeb... Küsitakse sisendit, sellega arvestatakse...” (intervjuu nr 6)</p> <p>„... väljakutse peab olema paraja suurusega... kui võit tundub kättesaamatu, siis ei viitsi ju pingutada enam...” (intervjuu nr 15)</p> <p>„... see ei võimalda üldse... mingit tasakaalu.“ (intervjuu nr 17)</p> <p>„Võib-olla see on see meie kultuuriruumis olemise ja töötamise üks üldse kõige nõrgemaid kohti... tunnustamine. See üldse... minu arvates küllaltki selline kehvakene, õrnakene.“ (intervjuu nr 1)</p> <p>„... see lihtsalt annab mulle võimaluse mitte mõelda olmemured peale. Et ma saan pühenduda tööle... Nii palju peab saama.“ (intervjuu nr 4)</p>

Allikas: autori koostatud.

Teema teadmustöötaja nägemus tööst ja juhtimisest raames antud vastustest selgus, et isikute mõjuvõim programmis baseerus teadmistel (tabel 7, intervjuud 9 ja 18). Programmis domineerisid teadmistel põhinevad, mitte võimuhierarhia suhted (tabel 7, intervjuu 7). Võimuhierarhia vähemale tähtsusele viitavad näiteks järgmised vastused: „Me oleme partnerid ja see tingib ka selle, et meil ei ole struktuurset alluvussuhet, sest minu ülemus on hoopis keegi teine tegelikult.“ (intervjuu nr 11) või „... formaliseeritud suhteid on nagu vähem.“ (intervjuu nr 20). Hästi selgitab programmisisesid suhteid ka järgmine kommentaar: „Ei tegelikult allumist ei ole küll nagu selle programmi puhul, kuna tegemist on... kõik on ju enamasti mingid professorid, oma ala spetsialistid, mingisugused arendusjuhid koolides, mis iganes. Et nagu allumisega tegemist ei ole...“ (intervjuu nr 7).

Uuringus osalejad olid üldjuhul arvamusel, et neid on piisaval määral kaasatud juhtimis- ja otsustusprotsessidesse (tabel 7, intervjuu 3). Vastati, et programmis rakendatakse kaasavat juhtimist ning osapooltega peetakse konsultatsioone. Näiteks tõi üks vastanu välja, et „... me oleme kõik nagu osalised...“ (intervjuu nr 3). Vastajad hindasid võimalust kaasa rääkida, kuid samas mõõnsid, et see teeb asjad keerulisemaks ja aeglasemaks. Üks vastanu selgitas olukorda järgmiselt: „... isegi tundub, et seda demokraatiat on meil liiga palju... see segab juba natuke otsustamist... et need otsused venivad nagu kogu aeg, sellepärast, et soov on arvestada võimalikult teiste osapooltega...“ (intervjuu nr 19). Mitmetel juhtudel ilmnis selgelt, et teadmustöötajad olid huvitatud enda töö või tegevussuunaga seotud juhtimisprotsessides osalemisest, kuid ei tundunud huvi teiste valdkondade või üldisemate teemade vastu. Siinkohal üks näide: „... teiste tegevussuundadega sünergia loomisega on tegelikult probleeme... või on see ühise huvibaasi puudumine... tegevussuunad on ise nii palju erinevad...“ (intervjuu nr 6).

Mitmed uuringus osalejad tõid välja puudusi seoses kommunikatsiooni ja tagasiside mehhanismide toimimisega. Märgiti, et info liikus aeglaselt või mittetäielikult ning esines kommunikatsioonihäireid organisatsiooni eri tasanditel (tabel 7, intervjuu nr 13). Mitmetel kordadel peeti nõrgaks või puudulikuks tagasiside saamist oma tööle või panusele (tabel 7, intervjuud nr 11 ja 19). Kommunikatsiooni ja tagasiside puudulikkus põhjustas kohati ka teatud ebakindlust (tabel 7, intervjuu nr 1).

Teadmustöötaja töö ja juhtimisega seotud aspekte iseloomustavad tsitaadid on toodud tabelis 7.

Tabel 7. Teadmustöötaja nägemus tööst ja juhtimisest

Teema	Ala-teemad	Tsitaadid
Teadmustöötaja nägemus tööst ja juhtimisest	1) Juhi omadused	<p>“... ma ei kujuta ette, et sellist teadmustöötajate parki saaks juhtida nii, et sa sisu ei tea.” (intervjuu nr 9)</p> <p>„... juht kui selline on minu jaoks lihtsalt konstruktsioon... minu jaoks ei tähenda see sõna mitte midagi... igapäevaselt tegelen siiski enesejuhtimisega, et tulemusi saavutada.“ (intervjuu nr 7)</p> <p>“... ma ei saa minna diskussiooniringi juhina, ennast kehtestada selles seltskonnas, kui ma ei ole tõenduspõhiste argumentidega laual.” (intervjuu nr 18)</p>
	2) Juhi tegevused	<p>„Ma ütleksin, et täielikult olen kaasatud... väga paljud minu ideed on rakendunud...“ (intervjuu nr 3)</p> <p>„... selge fokuseeritud tagasiside ja kättesaadavus ja rääkimine... mina olen puudust tundnud...“ (intervjuu nr 11)</p> <p>„... aga võib-olla infovahetus ei ole olnud nagu mingisuguste gruppide vahel kõige parem, aga ma isegi täpselt ei tea, kes seda infot oleks pidanud vahetama nende vahel. Et seal on võib-olla mingisugune infoohvitser puudu.“ (intervjuu nr 13)</p> <p>„... see sama tagasisidemehhanism, mis ei ole väga arusaadav, et võib-olla me oleks isegi rohkem tahtnud, et oleks vahepeal nagu öeldud, et ahah, see suund on õige või et justnimelt neid asju tehakse.“ (intervjuu nr 19)</p> <p>„...ma tunnengi puudust sellest nii-öelda taustajõust... et kellega ma saaksin arutleda... mõne spetsialistiga ja nii edasi... ma olen ikkagi programmis üksinda... mõtlen neid tegevuskavasid... ise nagu kalkuleerin ja olen...“ (intervjuu nr 1)</p>

Allikas: autori koostatud.

Teadmustööksoobiliku keskkonnaga seonduvalt leidsid paljud vastanud, et programmi rahastamistingimused ja abikõlblikkuse reeglid on bürokraatlikud ja piiravad (tabel 8, intervjuu nr 7). Mitmed uuringus osalenud arvasid, et kui rahastamise reeglid võimaldaksid rohkem vabadusi, oleks ka programmi tegevustest märgatavalt rohkem kasu. Näiteks leidis üks vastanu, et: „On väga palju häid mõtteid ja siis me mõtleme, et kuivõrd palju see sellist mingisugust bürokraatlikku jama endaga kaasa toob... ja kuivõrd töömahukas selle bürokraatia läbinärimine on ja lihtsalt me loobume sellest. Et selles mõttes ma arvan, et ideid ja rakendusi oleks märgatavalt paremaid kui oleks ka

see õiguslik keskkond või raamistik paindlik..." (intervjuu nr 15). Leiti, et mitmed reeglid ja hangete korraldus on ebamõistlik (tabel 8, intervjuu nr 14). Uuringus osalejate arvamuse kohaselt nõuab bürokraatiaga tegelemine palju ajaressurssi. Üks tüüpilisemaid kommentaare: „Aruandlust on meil päris palju..." (intervjuu nr 18).

Mitmed vastajad märkisid, et programmi osapooltel on erinev arusaam töötulemuste kvaliteedist. Mitmetel juhtudel toodi esile, et eksisteerivad erinevad arusaamad ja standardid, samuti viidati akadeemilise kultuuri erinevustele. Näiteks märkis üks vastanu, et „... meie arusaam, mis asi on kvaliteet, on absoluutselt erinev. Standardid on erinevad, meie akadeemilise kultuuri taust on erinev..." (intervjuu nr 20). Mõnel korral esines probleeme keeruliste asjade lihtsalt arusaadavaks tegemisega. Üks näitlik tsitaat: „... nad räägivad teist keelt... kui aeglaselt mingid asjad võivad nagu minna... kui häduseks mingid teemad võivad minna... mina olen harjunud teistmoodi, et on nagu konkreetsemad asjad, et ei minda nagu kuskile kosmosesse, aga seal teinekord võivad minna need asjad jah..." (intervjuu nr 12). Mõned vastajad avaldasid arvamust, et kuna töö tegija on kõigile teada, siis ainuüksi sellest tulenevalt on inimene motiveeritud andma head tulemust. Üks vastanu kirjeldas töötulemuste hindamist järgmiselt: „... kui sa näed, et sinu töö võib mõjutada veel kedagi teist või et sa tahad, et see tulemus oleks võimalikult hea, siis me kasutame teineteist nii-öelda sellise peegeldamise eesmärgil ära küll. Ja ma suhtun sellesse äärmiselt positiivselt, see on minu meelest kohutavalt hea viis arenemiseks." (intervjuu nr 7).

Märgiti, et mõnel juhul polnud inimesed harjunud konstruktiivset tagasisidet saama või vastu võtma ning see tekitas kaitsereaktsiooni: „Et me pole harjunud konstruktiivset tagasisidet saama, siis me võtame kaitsehoiaku enne, kui me üldse hakkame aru saama, mis meile öeldud on." (intervjuu nr 10).

Mitmetel kordadel rõhutati sisuliste arutelude vajalikkust, mille käigus oli võimalik üksteise arusaamu lähendada, samas hinnati nende läbiviimist keeruliseks. Avaldati arvamust, et arutelude edukus on sõltuvuses selles osalevate isikute hoiakutest, avatusest ja suhtumisest. Üks vastanu nentis, et: „Ilmselt siin on ka see meie oskus tagasisidet anda, mis on meil suur õppimise koht kõigil." (intervjuu nr 8). Mitmed vastanud leidsid, et nad ei ole saanud piisavat tagasisidet oma tööle ning sellele tuleks rohkem ja aktiivsemat tähelepanu pöörata, samas mõõndi, et see on ajamahukas (tabel

8, intervjuu 19). Üks vastanu kirjeldas töötulemuslikkuse hindamise protsessi järgmiselt: „... kindlasti me alati partneriga kohtume ja alati sellist tagasisidet nagu anname. Või vähemalt mina annan oma partneritele... kus maal me oleme ja kas me peaksime midagi... selle eesmärgi saavutamiseks, siis oma neid vaheetappe kuidagimoodi muutma. Et äkki me peaksime lihtsalt nagu ümber vaatama, et võib-olla paremini või kindlustama oma eesmärgi saavutamise...” (intervjuu nr 1).

Valdavalt pidasid uuringus osalenud töötulemuste kvaliteedi hindamise peamisteks meetoditeks töökoosolekuid ja ühiseid arutelusid. Siinkohal näiteks ühe vastanu selgitas: „... otseselt nagu hindamist ei ole, aga on sellised ühised koosolekud, kus räägitakse tulemustest.” (intervjuu nr 20). Märkiti, et mõnikord on sisse seatud regulaarsed, näiteks iganädalased, koosolekud. Toodi esile ka muid töötulemuslikkuse hindamise meetodeid, näiteks selgitas üks vastanu, et: „... oleme selle jaoks eraldi süsteemid välja töötanud, näiteks täienduskoolitused, tagasiside küsitlused, küsime eksperthinnanguid...” (intervjuu nr 8).

Üldiselt pidasid vastajad osapoolte võrgustikku toimivaks ja kasulikuks. Võrgustikku toodi esile positiivse näitena organisatsioonide vahelisest sisuliselt koostööst (tabel 8, intervjuu nr 5). Üldjuhul vastanud väärtustasid võrgustiku toel arengu- ja õppimisvõimalusi. Näiteks öeldi: „No ikka toetab... enne mul ei olnud sellist kokkupuudet...” (intervjuu nr 4) või „Kindlasti... Jah, on küll toetav.” (intervjuu nr 16). Mõned vastajad tõid välja, et võrgustikukoostöö organiseerimine nõuab küll palju ressursi ja aega, kuid tasub ennast kokkuvõtteks ära.

Üldjuhul oldi arvamusel, et teadmiste ja kogemuste jagamine võrgustiku toel toimis. Toodi esile ka seda, et algselt oli organisatsioonide omavahelist konkurentsi tajuda, aga hiljem see vähenes ja koostöö paranes. Näiteks analüüsis üks vastanu olukorda järgmiselt: „Nemad ju tajusid üksteist ka ikkagi konkurentidena... aga nüüd ma vaatan, töögruppides räägivad seal, viitavad üksteisele, et... me võime ju seda koos teha... tundub, et mingi areng selles osas on toimunud ja see on hästi tore.” (intervjuu nr 3) Või ühe teise vastanu arvamus: „... algselt oli nagu hästi palju... mingit omavahelist konkurentsi tajuda, aga nüüd on see vähenenud, tundub, et tehakse rohkem koostööd...” (intervjuu nr 5).

Arvati, et mingil määral võib esineda teatud ettevaatlikkust teadmiste ja kogemuste jagamisel, eeskätt olukorras, kus tuntakse, et sellel teabel võib põhineda teabevaldaja konkurentsieelis või kompetentsus. Väideti, et selline probleem on ilmnenud eeskätt teadmustöötaja isiklikul tasandil, mitte organisatsioonide vahelistes suhetes. Kirjeldatud probleemi iseloomustab näiteks järgmise tsitaat: „... et kohe oli näha, et teatud selle programmi partnerite juures tekkis siuke hoiak, et nagu *come on*, see on mu... intellektuaalne vara, kapital, et ma ei hakka seda nagu niimoodi jagama teiste õppejõududega, kes siis saavad selle lihtsalt kuskilt võtta ja selle pealt siis lasta liugu...” (intervjuu nr 9). Mõnede vastanute sõnul oli mõni organisatsioon võrgustikutööst mingil määral taandunud, kuna ei näinud võimalusi oma organisatsiooni eesmärkide realiseerimiseks.

Mitmetel kordadel rõhutati võrgustiku initsieerivat või aktiveerivat mõju koostööle. Vastanute sõnul oli võrgustik väärtuslik, tihendades ja süvendades koostööd, mida enne võrgustiku loomist ei eksisteerinud (tabel 8, intervjuu nr 7). Üks vastanu arvas koostöövõrgustiku toimimisest järgmiselt: „... koostöö on pigem avatud... see programm on sundinud nagu ülikoole koostööd tegema...” (intervjuu nr 11).

Uuringus osalejad leidsid, et programmis on ühised eesmärgid olemas ning need on üldiseks tegevusraamiks tegevuste elluviimisel (tabel 8, intervjuu nr 8). Mõningatel juhtudel ei teadvustatud ühiseid eesmärke selgelt, kuna vastajad ei tunnetanud tugevat seost konkreetsete tööülesannete täitmise ja programmi üldiste eesmärkide vahel. Näiteks kommenteeriti seda teemat järgmiselt: „... iga tegevussuuna juht keskendub oma tegevussuuna eesmärkidele ja mitte sellistele ühistele... tegevussuuna juhile väga huvi ei paku teise tegevussuuna eesmärk...” (intervjuu nr 5).

Tajuti, et ühiseid eesmärke ei saa muuta, kuid muutmise võimalusi ja paindlikkust nähti tegevussuundade sees – iga-aastaste tegevuskavade koostamisel ja otsustamisel selle üle, kuidas mingeid tegevusi ellu viia. Näites selgitas üks vastanu, et „... tegevussuunasiseselt minu meelest toimib päris hästi koostöö, et sellega ma olen rahul... tulemused on kõige käega katsutavamad, kõige sellised loogilisemad, lihtsamad, et mingit suurt ... teooriat me seal ei tee... „ (intervjuu nr 20). Üldiselt pidasid vastanud programmi struktuuri ja raamistikku siiski võrdlemisi jäigaks. Näiteks leidis üks vastanu, et: „...ikkagi on konkreetsed niisugused indikaatorid, nii-öelda

väljundnäitajad, peame kõiki neid täitma. See seab ikkagi sellised väga konkreetsed piirid või see paneb sind minu arvates teatud kasti.“ (intervjuu nr 8).

Nii programmi juhtivtöötajad kui eksperdid tajusid omavahelisi suhteid võrdsete partnerlusel põhinevana. Ühe teadmustöötaja vastus: „... hästi võrdselt tunnen... minu ettepanekuid võetakse arvesse, minu käest küsitakse nõu...“ (intervjuu nr 6). Eksperdi rollis olevad töötajad tundsid ennast võrdväärse partnerina nii kaastöötajate kui ka juhtide suhtes ning juhtival positsioonil olevad vastanud tajusid neile hierarhilises mõttes alluvaid töötajaid samuti võrdsete partneritena (tabel 8, intervjuud nr 4 ja 17). Üks vastanu iseloomustas organisatsioonisiseseid suhteid näiteks järgmiste sõnadega: „...alluvussuhteid tegelikult... väga nagu ei olegi... mul on tunne, et see on nagu võrgustik rohkem.“ (intervjuu nr 10).

Üldiselt arvasid vastanud, et loovtööks ja innovatsiooniks vajalikud vabadused on olemas (tabel 8, intervjuud nr 3). Üks vastanu selgitas seda aspekti näiteks järgmiselt: „... ja selleks, et seda õppimist ja võib-olla ka ebaõnnestumist lubada, sest õppimise juures peab lubama ebaõnnestumist ja seda, et kõik ei lähe nii nagu planeeritud, muidu ei julge keegi seda riski võtta, et neid asju teha...“ (intervjuu nr 5). Mitmed vastanud leidsid, et programmi tegevuste korralduses esineb küll teatavat „kaost“, kuid seda peeti loomulikuks ja mõistetavaks, kuna tegemist on õppiva- ja loovtööga (tabel 8, intervjuu nr 16).

Uuringus osalenute teadmustöötaja töökeskkonna ja organisatsioonikultuuriga seotud tsitaadid on toodud tabelis 8.

Tabel 8. Teadmustöök sobilik keskkond

Teema	Ala- teemad	Tsitaadid
Teadmustöök sobilik keskkond	1) Organisatsioonilise keskkonna kujundamine teadmustöötajale	<p>„... väga palju auru läheb sellele, et tegeleda välisega, igasuguste asjade põhjendamise või selgitamisega, mis tunduvad... hästi elementaarsed.“ (intervjuu nr 14)</p> <p>„...minu jaoks kõige raskem üldse siin programmis on see, mis on nagu seotud... üldse ESF-i programmidega on see õudne dokumentatsioon kõik.“ (intervjuu nr 7)</p> <p>„Kõikide arvamused on olulised, kõik saavad oma arvamuse välja öelda... ühise arutelu käigus sünnivad lahendused ... ja uued ideed.“ (intervjuu nr 3)</p> <p>„... kui nüüd mingit ideaalvarianti mõelda, siis kindlasti jääb siin natukene nagu vajaka sellest. Et see tagasisidestamine ja hindamine oleks õiglane, adekvaatne, konkreetne ja asjalik, siis see nõuab ka korralikku ettevalmistust. Ja selleks jälle nagu ei ole aega.“ (intervjuu nr 19)</p>
	2) Võrgustikega seotud aspektid	<p>“... sellisel tasandil koostööd ei ole kunagi Eestis enne kõrgkoolide vahel tehtud.” (intervjuu nr 7)</p> <p>„Eesti on väga individualistlik ja sellised programmid on minu nägemist mööda üks väga väheseid võimalusi tekitada võrgustikke, kus tõesti jagatakse ühiseid eesmärgi.“ (intervjuu nr 5)</p> <p>„Aga see ei ole üldiselt väga lihtne... suhted nende partnerite vahel ei ole lõpuni kvaliteetsed, et need on natukene sellised, et mingid ideed hakkavad domineerima üle teiste, et nad ei saa olla nagu lõpuni kuidagi võrdsetel alustel, et see nagu torkab silma, et osad tõmbuvad tagasi...“ (intervjuu nr 2)</p>
	3) Organisatsioonikultuuriga seotud aspektid	<p>„Ma arvan, et ühised eesmärgid on hästi tugevalt olemas. Et sellepärast see programm ilmselt nii kaua on koos püsinudki, et nad kõik saavad aru, et see ühine lõppeesmärk on nagu tähtis ja vajalik.“ (intervjuu nr 8)</p> <p>„Ei, ma absoluutselt ei tunne end alluvana.“ (intervjuu nr 4)</p> <p>„... seda ma küll ei ole kunagi tundnud, et meil on nagu mingisugune hierarhia programmis olemas.“ (intervjuu nr 17)</p> <p>„Seda kaost oli alguses päris palju... nüüd on kuidagi settima hakanud ja nagu paika loksunud...“ (intervjuu nr 16)</p> <p>„... ollakse valmis tunnistama, et üks või teine asi ei tööta, ollakse nõus katsetama...“ (intervjuu nr 3)</p>

Allikas: autori koostatud.

Käesoleva uuringu tulemusi kajastava alapeatüki kokkuvõtteks on võimalik välja tuua järgmised teadmustöötajaid ja teadmustööd toetavad peamised aspektid programmi kontekstis:

- 1) Teadmustöötaja motivatsiooni toetavad aspektid:
 - a) Laiaulatuslik autonoomia ja töökorralduslikud vabadused;
 - b) Osalemine töö eesmärgistamisel ja eesmärgi täitmisele orienteeritus;
 - c) Enesejuhtimine;
 - d) Tööalaste väljakutsete väärtustamine;
 - e) Töö tähendusrikkus;
 - f) Piisava suurusega töötasu.
- 2) Teadmustöötaja nägemus tööst ja juhtimisest:
 - a) Mõjuvõimu baseerumine teadmistel;
 - b) Minimaalne võimuhierarhia;
 - c) Võimalus osaleda juhtimisotsuste tegemisel.
- 3) Teadmustööks sobilik keskkond:
 - a) Partnerlusel põhinevad isikutevahelised suhted;
 - b) Ühiste eesmärkide jagamine;
 - c) Usalduslik ja toetav õhkkond, soodne keskkond loovusele ja innovatsioonile;
 - d) Teadmiste ja kogemuste jagamine võrgustiku toel;
 - e) Õppimis- ja arenguvõimalused võrgustiku toel;
 - f) Võrgustik kui koostööd aktiveeriv tegur.

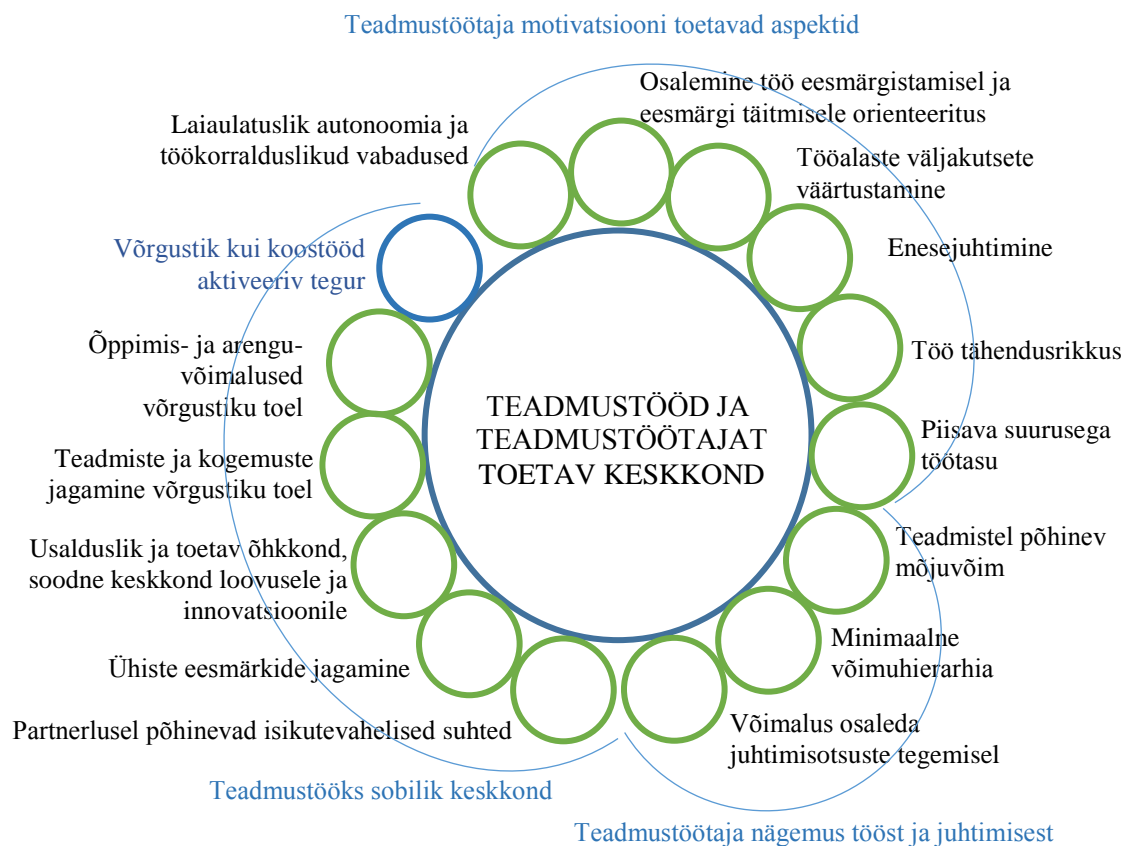
Tulemuste analüüs tõi välja ka aspektid, mis ei toeta programmi teadmustöötajaid ja teadmustöö tegemist ning need on esitatud alljärgnevalt:

- 1) Teadmustöötaja motivatsiooni toetavad aspektid:
 - a) Raskused töö ja eraelu vahelise tasakaalu leidmisel;
 - b) Tööalase tunnustuse ebapiisavus.
- 2) Teadmustöötaja nägemus tööst ja juhtimisest:
 - a) Kommunikatsiooniprobleemid;

- b) Tagasiside mehhanismide ebaühtlus.
- 3) Teadmustööks sobilik keskkond:
 - a) Bürokratia ja hankereeglid;
 - b) Töötulemuslikkuse hindamisega seotud probleemid.

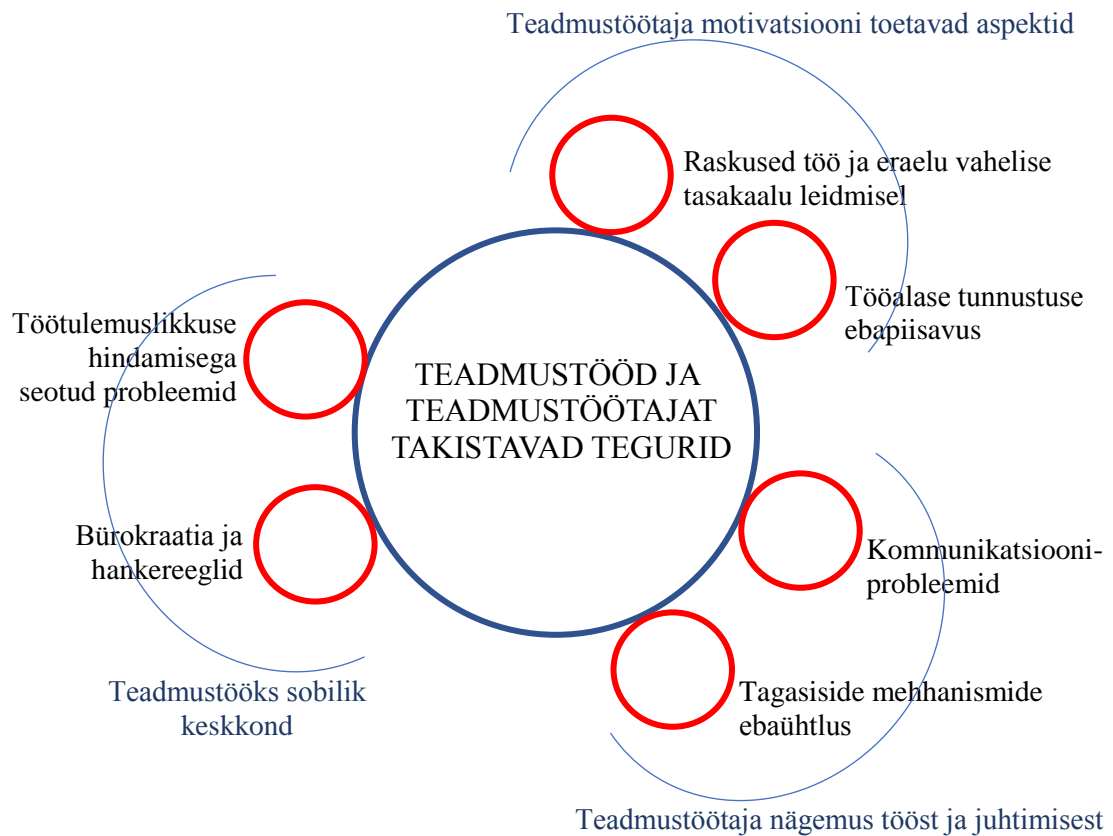
Eeltoodud loeteludes toodud uuringu tulemused on skemaatiliselt kujutatud joonistel 4 ja 5.

Joonisel 4 on näidatud programmi kontekstis teadmustööd ja teadmustöötajaid toetavad ning positiivselt mõju avaldavad tulemused.



Joonis 4. Teadmustöötajaid toetavad aspektid programmi kontekstis
(Allikas: autori koostatud)

Järgneval joonisel 5 on välja toodud tulemused, mis selgelt ei toeta teadmustööd programmis ning kus peitub parenduspotentsiaal.



Joonis 5. Teadmustöötajaid takistavad aspektid programmi kontekstis
(Allikas: autori koostatud)

Esitletud teadmustöötajaid ja teadmustööd toetavad aspektid kui ka neid takistavad tegurid on aluseks järgnevas alapeatükis tehtud järeldustele ja ettepanekutele.

2.3. Järeldused ja ettepanekud teadmustöötajate juhtimise parendamiseks

Uuringu tulemused kinnitasid varasemate uuringute tulemusi selles osas, et üldjoontes kõik teooria põhjal kaardistatud teemad ja alateemad olid ka programmis osalevate teadmustöötajate jaoks olulised. Üldiselt saab uuringu tulemuste põhjal väita, et programmis on teadmustöötajate juhtimisega seondult hästi lahendatud teadmustöötajate autonoomia, tööalaste väljakutsete, enesejuhtimise, töö tähendusrikkuse, töötasu suuruse, partnerluse, töötajate kaasamise, ühiste eesmärkide ja võrgustiku toetava mõjuga seotud küsimused. Kitsaskohad ja parendusvaldkonnad ilmnestid seondult töö ja eraelu tasakaaluga, töölase tunnustamisega, töötulemuslikkuse hindamisega, kommunikatsiooni ja tagasisidestamisega, ning rahastamistingimuste ja bürokraatiaga (nt hankereeglid). Tulemuste analüüsi käigus ilmnest, et kommunikatsiooniprobleemid, kuid eriti tõrked tagasiside mehhanismide toimimises, avaldasid olulist mõju töölasele tunnustamisele antud hinnangutele, samuti töötulemuslikkuse hindamisele. Kuna tagasisidestamine on oluline osa üldisest kommunikatsioonist, siis on ka loogiline, et puudused nendes mehhanismides avaldavad mõju kõikidele neist mõjutatud faktoritele ning inimeste tunnustamise ja töötulemuslikkuse hindamisega seotud aspektid tuginevad paljuski just inimeste omavahelisele suhtlusele ja suhete kvaliteedile.

Teadmustöötaja motivatsiooni toetavate aspektide osas kinnitasid uuringu tulemused varasemate uuringute seisukohti, et autonoomia on teadmustöötajate jaoks väga olulise tähendusega (Lund 2016: 21-22; Du Toit *et al.*: 2011: 95; Šajeva 2007: 649). Programmis osalevatele töötajatele oli tagatud laiaulatuslik autonoomia. Uuringutulemuste põhjal saab väita, et töötajate autonoomiat toetas muuhulgas võrgustikuorganisatsiooni aspekt – asjaolu, et programmi olid hõlmatud erinevate partnerorganisatsioonide esindajad, kelle jaoks programmis osalemine ei olnud nende peamine töö. Samas kinnitasid laiaulatusliku autonoomia olemasolu ka need vastanud, kelle jaoks programmis osalemine oli nende põhitöö. Autonoomiat programmis toetas kindlasti ka see, et töötajad osalesid aktiivselt oma töö eesmärgistamisel ja mõtestamisel ning neile olid antud suured vabadused töökorralduslikes küsimustes. Keskse kohal oli kokkulepitud tulemuse saavutamine kokkulepitud tähtajaks ning muus osas olid töötajad vabad. Nimetatud aspekti olulisust on rõhutanud Drucker (2001: 212). Töötajad

hindasid neile antud autonoomiat väga kõrgelt. Uuringus leidis tõestust asjaolu, et teadmustöötajatele iseloomulik enesejuhtimine toimib hästi (Ehin 2008: 346). Oluline on eesmärkide selgus ja sõlmitud kokkulepped (Drucker 2003: 158-159) ning sellest lähtuvalt panustavad teadmustöötajad tööülesannete täitmisesse eeskätt oma sisemistest motivatsiooni-mehhanismidest lähtuvalt. Kuigi uuringust ilmnes, et töötajatele antud autonoomia oli üks olulisi programmi tugevusi, tuleb selle olulisusega arvestada ka mistahes muudatuste kavandamisel programmi juhtimises tulevikus. Kuna programm on üles ehitatud mitmetasandiliselt, on oluline, et autonoomia aspekti olulisust teadvustataks ja kommunikeeritaks kõikidel juhtimistasanditel.

Erinevate uuringute taustal on rõhutatud tööalaste väljakutsete olulisust teadmustöötajate motivatsioonitegurina (Du Toit *et al.* 2011: 95; Šajeva 2007: 649) ning see aspekt sai käesolevas uuringus kinnitust. Uuringus osalenud töid välja, et nende töö on üldiselt väljakutsete rohke ning väljakutsed on vajalikud ja olulised motivatsiooni tagamiseks. Paljudel uuringus osalenutel esines raskusi tasakaalu leidmisel töö ja eraelu vahel. Nimetatud aspekti on teadmustöötajate motivatsiooniliste tegurite juures peetud riskifaktoriks (Schlechter *et al.* 2015: 274, 291-293). Tasakaalu leidmise takistuseks oli eeskätt asjaolu, et valdav osa programmis osalenuist on lisaks programmile ka muude lepingute ja projektidega seotud ning sellisest seotusest, ning tegevuste killustatusest erinevate tööde vahel tulenes kokkuvõtteks liiga suur töökoormus. Tasakaalu leidmisele saab mingil määral kaasa aidata töötajatele antud vabadus ise oma tööd ja aega planeerida (autonoomia), kuid seda vaid teatud piirides. Liiga suure töökoormusega kaasneb kõrgendatud stressitaseme ja läbipõlemise risk. Programmi juhtimise seisukohast on tegemist keerulise ja vastuolulise olukorraga – ühest küljest on vaja tuua programmi parimat võimalikku teadmust ja kogemust ning teisest küljest on paratamatu, et sellist teadmust omavad inimesed on seotud teiste organisatsioonide, tööde ja projektidega. Osaliselt on selle probleemi põhjuseks asjaolu, et inimese põhipalk on suhteliselt väike, mistõttu võetakse vastu erinevaid pakkumusi, mis võimaldavad lississetulekut. Seotus erinevate projektidega aga killustab ning mõjutab koostöö- ja töö tulemuste kvaliteeti. Autor soovib eelnimetatud probleemi sarnaste programmide ettevalmistamisel teadvustada ning hinnata inimeste potentsiaalset kogutöökoormust kriitiliselt, sealjuures on oluline, et programmi kutsutu teadvustaks ise töökoormuse kasvuga seonduvaid võimalikke probleeme. On mõistetav, et protsesside alguses on

inimestel kalduvus töömahtu alahinnata. Siinkohal võiks abiks olla protsessi võimalikult põhjalik analüüs ja ettevalmistus, ühine töö eesmärgistamine ja sisustamine ning sellel põhinev aus ja läbipaistev prognoos eesootavale töömahule.

Varasemate uuringute tulemustest põhjal on väidetud, et teadmustöötajate jaoks on oluline, et töö mida nad teevad on tähendusrikas ning omab laiemat mõju (De Sousa, van Dierendonck 2010: 235; Lund 2016: 21-22; Šajeva 2007: 649). Käesolevas uuringus osalenud olid samuti üldiselt arvamusel, et nende töö on oluline tähendus ja laiem ühiskondlik mõju ning nad väärtustasid seda kõrgelt. On leitud, et töötajate karjäärivõimalused sobituvad ideaalis nii organisatsiooni vajadustega kui ka töötajate isiklike huvidega (Kelly *et al.* 2011: 621-622). Tulenevalt programmi ülesehitusest ja tähtsajalisusest ei nähtud karjääri kujundamise võimalusi programmi raames, kuid seda ei toodud esile ka motivatsiooni kahandava tegurina. Samas arvati, et töökogemus programmis võib aidata kaasa karjääri kujundamisele mõnes uues olukorras tulevikus.

Vastavalt teoorias esitatud seisukohtadele on teadmustöötajate jaoks oluline nende tööalane tunnustamine ning tunne, et ollakse lugupeetud (Edgar 2015: 499; Figurska 2015: 51). Uuringu tulemustest selgus, et tööalane tunnustus ning lugupeetuse tunne on inimeste jaoks oluline, kuid seda tõlgendatakse ja tajutakse erinevalt. Mitmetel juhtudel siiski leiti, et tunnustust ei ole piisavalt jagatud, millest võib järeldada nende vastanute rahulolematust. Selle põhjuseks võivad olla näiteks ebapiisavad tagasisidestamise mehhanismid. Tunnustamisega seonduva parendamiseks teeb autor esmalt ettepaneku teadvustada selle olulisust kõikidel juhtimistasanditel ning seejärel analüüsida ja tõhustada olemasolevaid tagasisidestamise mehhanisme. Laiemas mõttes on tagasisidestamine üks oluline osa üldisest kommunikatsioonist, mille tõhustamine aitab kaasa kogu organisatsiooni koostöö õhkkonna ja usalduslikkuse suurenemisele.

Õiglast ja konkurentsivõimelist töötasu on varasemates uuringutes peetud oluliseks, kuid mitte ainsaks ja peamine motivatsiooniteguriks (Kubo ja Saka 2002: 265; Petroni ja Colacino 2008: 29; Du Toit *et al.* 2011: 95). Magistritöö uuringutulemused kinnitasid seda seisukohta – uuringus osalejad hindasid oma töötasu suurust piisavaks, kuid nende jaoks olid olulised ka teised motivatsiooni toetavad aspektid – laiaulatuslik autonoomia, töö tähendusrikkus, tunnustus jne. Käesoleva uuringu raames selgus, et autonoomia ja töö tähendusrikkusega seonduvad aspektid toetavad programmis osalevaid

teadmustöötajaid, kuid tööalase tunnustuse jagamine oli kohati puudulik. Seetõttu on oluline tööalase tunnustamise temaatikaga tegeleda programmi kõikidel juhtimistasanditel, selgitada välja nende olemus ning kavandada meetmed, mis tagaksid, et programmi jaoks väärtuslikud inimesed saaksid ka selles aspektis piisavalt tuge.

Seondult teadmustöötaja nägemusega tööst ja juhtimisest on varasemalt leitud, et teadmuspõhine majandus kahandab staatuse ja võimu rolle (Serrat 2017) ning juhi mõjuvõim põhineb eeskätt tema teadmistel (Lund 2016: 20; Jayasingam et al. 2009: 149). Käesoleva uuringu tulemuste põhjal saab teha sarnased järeldused, ning väita, et isikute mõjuvõim programmis baseerus teadmistel ning hierarhilistel võimusuhetel ei olnud erilist tähtsust. Teadmustöötajate juhtimisel peetakse oluliseks nende kaasamist juhtimis- ja otsustusprotsessidesse (Amar, Hlupic 2016: 243-251; De Sousa, Van Dierendonck 2010: 235; Figurska 2015: 51). Üldjuhul leidsid uuringus osalenud, et nad saavad piisaval määral osaleda juhtimisotsuste tegemise juures. Siinkohal tuleb küll arvestada organisatsiooni ülesehitusega – on loogiline, et tegevussuundade juhid on lisaks oma vastutusala juhtimisele rohkem kaasatud ka üldjuhtimisse ning kitsama valdkonna spetsialistid osalevad üldjuhul vaid enda tegevussuuna juhtimisega seotud tegevustes, jäädes üldisematest teemadest kaugemale. Toodud asjaolu ei peetud samas probleemiks. Kuna üldjuhul on töötaja jaoks oluline just tema enda töö seostatus organisatsiooni eesmärkidega, siis programmi ülesehitusest tulenevalt on mõisteta, et paljude spetsialistide töö saigi seostuda otsesemalt vaid tegevussuuna eesmärkidega ning mitte laiemalt. Siinkohal ongi kõige kriitilisem teadmustöötaja töö seostatus organisatsiooni eesmärkidega ehk teisisõnu – on oluline, et teadmustöötaja jaoks oleks selge ja arusaadav, milleks ta tööd teeb. Kui see side on nõrk või ebaselge, tekivad teadmustöötajal kahtlused seoses tema töö mõttekuse, tähendusrikkuse ja eesmärgiga, mis omakorda hakkab negatiivset mõju avaldama suhete kvaliteedile ning organisatsioonikultuurile. Siinkohal ilmnebki juhi tähtsus teadmustöötajatest koosneva organisatsiooni juhtimisel, kus erilisel kohal on töötajate reaalne kaasamine juhtimisse ja otsustamisse, eesmärkide ja suhete selgus ning ühise visiooni kandmine. Vaid seeläbi saab toimuda teadmustöötajate tegelik võimestamine ning tingimuste loomine loova ja tulemusliku töö tegemiseks.

Üheks võtmeküsimuseks teadmustöötajate juhtimisel on informatsiooni kättesaadavuse (Petković *et al.* 2015: 4) ning avatud ja tõhusa kommunikatsiooni tagamine (Igielski 2017: 143-144; Vishnepolsky 2017; Šajeva 2007: 649-650). Asjakohase ja õigeaegse informatsiooni olemasolu toetab teadmustöötajate enesejuhtimisel põhinevat, autonoomset, võimestatut ja loovat tegutsemist (Du Toit *et al.* 2011: 95; Figurska 2015: 51; Šajeva 2007: 649). Uuringus toodi välja kohatise info seisakuid või ebatäielikkust, kuid siinjuures tuleb märkida, et kommunikatsiooniga seotud probleemid ei olnud kogu programmi hõlmavad – nimetatud probleemid ilmnesisid vaid mõnes tegevussuunas või tegevussuuna alategevustega seonduvates töögruppides. Teadmustöötajate jaoks on äärmiselt oluline vastastikune toetus ja koostöö õhkkond, teadmuse jagamine (Bigliardi *et al.* 2012: 47; Jayasingam *et al.* 2016: 281-283) ning tugevad sotsiaalsed ja kollegiaalsed sidemed (Ehin 2008: 349; Vadi 2004: 292-293). Avatud ja ladusalt toimiv kommunikatsioon aitab teadmustöötajate vajadusi rahuldada, tugevdada usalduslikkust ja turvatunnet. Arvestades programmi struktuuri mitmetasandilisust (Seletuskiri... 2015) ning võrgustikuorganisatsiooni aspekti (Ekbja, Kling 2005: 156, 160; Global Human Capital Trends 2016: 8), on mõisteta, et tõhusa kommunikatsiooni tagamine programmis on keerulisem kui mõnes väiksemas ja lihtsama struktuuriga organisatsioonis. Käesoleva uurimuse andmestik võimaldas tuvastada teatud tõrked kommunikatsioonis, kuid praktiliste lahenduste väljatöötamiseks tuleks siiski täpsemalt uurida nende põhjusi. Seetõttu teeb autor ettepaneku uurida täiendavalt, millistel juhtimistasanditel ja tööprotsessides kommunikatsiooniprobleeme on ilmnenu, milles need täpsemalt on seisnenud ning seejärel on võimalik kaaluda, milliseid meetmeid olukorra parandamiseks tarvitusele võtta. Parema kommunikatsioon aitaks tõhustada üldist koostöö õhkkonda ning tõenäoliselt pakkuda vähemalt osaliselt lahendust ka tuvastatud puudustele seoses töötajate tunnustamise ja töötulemuslikkuse hindamisega.

Teadmustööks sobiliku keskkonnaga seonduvalt on mitmetes varasemates uuringutes välja toodud bürokraatia negatiivne mõju teadmustöötajate motivatsioonile ja teadmustöö tulemuslikkusele (Fenwick 2007: 522; Nair, Vohra 2010: 604-606; Bigliardi *et al.* 2012: 47). Suur osa uuringus osalenuist tõi välja piiravate rahastamistingimuse, abikõlblikkuse- ja hankereeglite olemasolu. Vastanute arvates nõudis bürokraatiaga tegelemine palju ressursse ning arvati, et paindlikumad reeglid võimaldaksid saada programmi tegevustest märgatavalt suuremat kasu. Uuringu

tulemused kinnitasid teadmustöötajate vastumeelsust reeglite suhtes, mille eesmärki selgelt ei mõisteta. Siinkohal on konkreetse lahendusettepaneku tegemine problemaatiline, sest riiklikult kehtestatud bürokraatlike reeglite muutmine ei ole programmi juhtide pädevuses.

Töötulemuslikkusega seondult on teadmustöötaja jaoks tähtis kolleegide poolne tunnustus (Amar, Hlupic 2016: 243-251). Nimetatud aspekt leidis uuringus kinnitust. Mitme uuringus osalenu sõnul motiveerib head töötulemust andma ainuüksi asjaolu, et nende nimi on töö tulemustega seostatav. Töö tulemuslikkuse sisuliseks hindamiseks on oluline, et sisendi andja ja vastuvõtja tulemustest ühtmoodi aru saaks (Drucker 2001: 212), samuti on oluline pidev koostöö ja mõttevahetus (Šajeva 2007: 649). Teadmustöötaja jaoks on oluline tagasiside saamine oma tööle, et hinnata oma töö kvaliteeti, saada teada parendamise vajadusi ning avastada arenguvõimalusi (Figurska 2015: 51; Vaněk, Vaničková 2015: 104). Uuringu tulemused kinnitasid teoorias esitatud seisukohti, kuid tõid välja ka mõningaid probleeme. Uuringu tulemustest võib järeldada, et teadmustöötajatele iseloomulik tugevatel kollegiaalsetel sidemetel ja usaldusel põhinev töö tulemuslikkuse hindamine toimib ladusalt mõnes tegevussuunas ja töögrupis, kuid ei hõlma kogu programmi. Üheks põhjuseks võib olla asjaolu, et programmi näol on tegemist võrgustikuorganisatsiooniga, kuhu on kaasatud erinevad partnerorganisatsioonid, mistõttu on ka arusaadav, et nad kannavad erinevaid arusaamu ja akadeemilist kultuuri, samuti võib esineda teatud konflikte partnerorganisatsiooni ja programmi eesmärkide vahel. Võrgustikuorganisatsiooni sisestele võimalikele pingetele on viidanud ka Ekbja ja Kling (2005: 156-160). Lahendused koostöö ja töötulemuslikkuse parandamiseks võiksid peituda võrgustiku liikmete ühiste eesmärkide ja väärtuste veelgi selgemas defineerimises (Petković, Lazarević 2012: 55), samuti organisatsioonikultuuri arendamises (Ceserani, Greatwood 1995: 32-33), mis toetaks tugevaid kollegiaalseid sidemeid, teadmuse jagamist ja organisatsioonilist õppimist (Amar, Hlupic 2016: 243; Global Human Capital Trends 2016: 4, De Sousa, Van Dierendonck 2010: 234). Programmi kontekstis võivad töötulemuslikkuse hindamise meetmed sõltuvalt juhtimistasandist erineda – meede, mis sobib hästi mõne töögrupi sisese töökorralduse parendamiseks ei pruugi olla kohane üldisemate kriteeriumite täitmise hindamiseks. Võimalikud lahendused peituvad siiski ühiste eesmärkide veelgi selgemas määratlemises, konkreetsete tööülesannete seostamises nende eesmärkidega,

samuti pideva sisulise ja usaldusliku diskussiooni pidamises, mis kokkuvõtteks toetab teadmuse jagamist, tugevdab kollegiaalseid suhteid ja „meie“ tunnet ning tugevdab organisatsioonikultuuri.

Teadmuse loomisel ja innovatsioonis peetakse võrgustiku rolli väga oluliseks ka varasemates uuringutes (Amar, Hlupic 2016: 243), kuna võrgustike loomise kaudu on võimalik teha kättesaadavaks vajalik informatsioon ja oskusteave (Petković *et al.* 2015: 4). Käesoleva uuringu tulemused kinnitasid, et programmis osalevate organisatsioonide võrgustikku peetakse toimivaks ja kasulikuks. Teadmiste ja kogemuste vahetamist peeti avatuks ja koostööd sisuliseks, samas leiti mõnel juhul, et koostööd saab veelgi paremini organiseerida. Rõhutati vajadust täpsustada reegleid seoses teadmuse jagamisega, samuti võib leida võimalusi ühiste eesmärkide selgemaks määratlemiseks ning koostöö ja kommunikatsiooni parandamiseks. Üldjuhul väärtustati võrgustiku toel arengu- ja õppimisvõimalusi.

Programmi üks aluspõhimõtetest oli luua toimiv koostöövõrgustik. Uuringu tulemuste põhjal saab öelda, et see eesmärk on suures osas saavutatud. Paljude vastanute sõnul toimib võrgustik sisuliselt ja tõhusalt, kusjuures täheldatavad on muutused ajateljel – koostöö on aja jooksul süvenenud ja paranenud. Võib öelda ka nii, et loodud võrgustik on omaette väärtus, millele tuginedes arendada koostööd uuritud programmi raames, kuid mis loob perspektiivi ka muudes valdkondades koostööks. Eesti riigi ja organisatsioonide väiksust arvestades, on toimivatel organisatsioonivõrgustikel kindlasti eriline tähendus. Samas on jätkuvalt ka arenguruumi, sest toodi välja, et kõik partnerid ei ole piisavalt motiveeritud ühistesse eesmärkidesse ja koostöösse panustama. Põhjusi võib olla mitmeid ning see aspekt vajaks täiendavat analüüsi. Näiteks väiksemate organisatsioonide fookus on võrreldes suurematega oluliselt kitsam, mistõttu võib koostöö takistuseks olla asjaolu, et ei suudeta leida ühiseid strateegilisi või sama tasandi eesmärke, millesse panustada.

Organisatsioonikultuuril on eriline tähendus teadmustöötajate juhtimisel. Kuna teadmustöötajate otsene juhtimine ja kontrollimine ei ole võimalik (Mládková 2011: 827-828), siis on mitmed autorid järeldanud, et lahenduseks saab olla sellise organisatsioonikultuuri kujundamine, mis rajaneb muu hulgas ühistele eesmärkidele ja väärtustele (Amar, Hlupic 2016: 243-251; De Sousa, Van Dierendonck 2010: 235;

Šajeva 2007: 649-650), partnerlusele (Ehin 2008: 349; Drucker 2001: 78) ning usaldusele (Ehin 2008: 349; Figurska 2015: 51). Uuringust selgus, et üldiseid ühiseid eesmärke tajuti, kuid mõningatel juhtudel oli raskusi nende seostamisega enda tööga programmis. Tegevussuundade siseselt tajuti ühiste eesmärkide olemasolu ja seotust enda tööga paremini. Nimetatud asjaolu on seletatav sellega, et programm koosneb kuuest erinevast mahukast tegevussuunast, mistõttu on mõistetav, et üldised eesmärgid võivad jääda mingil määral distantseerituks mõne tegevussuuna alategevuste eesmärkidest. Uuringu tulemustest selgus, et võimuhierarhial põhinevaid suhteid sisuliselt ei eksisteerinud, isikute omavahelised suhted rajanesid võrdsete partnerlusele, mis oli omakorda aluseks usalduslikele suhetele. Usalduslik õhkkond lubab kaalutletud riske võtta, mis on aluseks loovusele ja innovatsioonile (De Sousa, Van Dierendonck 2010: 234, Šajeva 2007: 649-650). Uuringus osalenud leidsid, et üldiselt olid innovatsiooniks ja loovtööks vajalikud tingimused loodud, kuid paljudel juhtudel toodi välja, et seda piiravad määrustega paika pandud tulemusindikaatorid ja rahastamistingimused. Programmi siseselt ei saa neid tingimusi muuta, kuid riikliku tellimuse esitajad ning rahastamistingimuste üle otsustajad (ministeeriumite tasand) saaksid analüüsida, kuivõrd nende kehtestatud kontrollimehhanismid tekitavad täiendavaid kulusid ning pärsivad tellimuse täitmise sisulist kvaliteeti. Varasemates uuringutes on leidnud tõestust bürokraatia ilmne negatiivne mõju teadmustöö tulemuslikkusele (Fenwick 2007: 522; Nair, Vohra 2010: 604-606).

Kokkuvõtlikult võib uuringu tulemustest järeldada ka seda, et teadmustöötajate jaoks on kriitiliselt tähtsad just teadmustöötaja motivatsiooni toetavad aspektid ja teadmustööks sobiliku keskkonna olemasolu (vt joonis 4 lk 50). Seega juhi aktiivne roll teadmustöötajate juhtimisel peaks olema suunatud eeskätt teadmustöötajat ja teadmustööd toetava keskkonna loomisele. Sellist järeldust toetab ka De Sousa ja Van Dierendoncki (2010: 235) käsitus teenivast eestvedamisest.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja töötada ettepanekud teadmustöötajate juhtimise tõhustamiseks programmi elluviimiseks loodud võrgustikuorganisatsioonis. Töö eesmärgi täitmiseks analüüsiti teoreetilises osas teadmustöötajate juhtimisega ja teadmustööks sobiliku keskkonnaga seotud teoreetilisi käsitlusi, mille kokkuvõtteks kaardistati olulisemad teemad, alateemad ja võtmesõnad. Peateemadena määratleti: 1) teadmustöötaja motivatsiooni toetavad aspektid; 2) teadmustöötaja nägemus tööst ja juhtimisest ning; 3) teadmustööks sobilik keskkond. Kaardistuse põhjal määratleti intervjuude teemad, mille põhjal viidi läbi empiiriline uuring.

Uuringu tulemused kinnitasid, et üldjoontes olid teoorias esile toodud teemad ja alateemad olulised ka programmis osalevate teadmustöötajate jaoks. Programmis oli hästi lahendatud teadmustöötajate autonoomia, tööalaste väljakutsete, enesejuhtimise, töö tähendusrikkuse, töötasu suuruse, partnerluse, töötajate kaasamise, ühiste eesmärkide ja võrgustiku toetava mõjuga seotud küsimused. Kitsaskohad ja parendusvaldkonnad tulid välja seonduvalt töö ja eraelu vahelise tasakaalu leidmisega, kommunikatsiooni ja tagasisidestamisega, tööalase tunnustamisega, töötulemuslikkuse hindamisega ning riigipoolsete rahastamistingimuste ja hankereeglitega seonduva bürokraatiaga. Unikaalse leiuna saab käesolevast uuringust välja tuua asjaolu, et võrgustikuorganisatsiooni aspektil on tugev koostööd aktiveeriv mõju teadmustöötajate sisulisele koostööle. Programmi võrgustikuorganisatsiooniline struktuur on loonud eeldused ja tingimused tulemuslikumaks teadmustööks kui ühe organisatsiooni keskselt oleks võimalik olnud, mistõttu soovib autor tulevikus teadmusmahukate projektide või programmide kavandamisel selle aspektiga arvestada. Aspekti teatav uudsus tuleneb sellest, et võrgustikuorganisatsiooni ja teadmustöötajate juhtimise teoreetilistes käsitlustes viidati küll informatsiooni ja oskusteabe kättesaadavuse paranemisele ning õppimis- ja arenguvõimaluste avardamisele, kuid ei pööratud otseselt tähelepanu sellele, et teadmustöötajate jaoks mõnes mõttes sundolukord töötada võrgustiku liikmetena

ühiste eesmärkide nimel, parandab nende omavahelisi suhteid, loob usalduslikkust ning suurendab motivatsiooni koos- ja meeskonnatööks. Kokkuvõtteks võib öelda, et võrgustikus peitub suur potentsiaal ja väärtus teadmustöö kvaliteedi ja tulemuslikkuse tõstmisel, samuti sisulise koostöö ja organisatsioonikultuuri tugevdamisel.

Avatud ja tõhusat kommunikatsiooni ning tagasisidestamist peetakse teadmustöötajate juhtimise üheks võtmeteguriks. Samuti seondub kommunikatsioon ja tagasisidestamine töötajate tunnustamise ja töötulemuslikkuse hindamisega. Autor tegi ettepaneku uurida süvendatult kommunikatsiooniprobleemide esinemist erinevatel juhtimistasanditel ja tööprotsessides ning sellest lähtuvalt analüüsida kommunikatsiooni tõhustamise võimalusi. Parem kommunikatsioon ja tagasisidestamine võib kaasa aidata nii üldise koostööõhkkonna tugevdamisele kui ka töötajate tunnustamisele ja töötulemuslikkuse hindamisele. Uuringu tulemusi võis teataval määral mõjutada asjaolu, et programmi näol on tegemist võrgustikuorganisatsiooniga, kuhu on hõlmatud erinevate partnerorganisatsioonide poolt nimetatud isikud, kellel olid programmiga liitumisel lisaks ühistele eesmärkidele ka oma isiklikud teadustöö eesmärgid. See tähendab, et mingitel juhtudel võib uuringus osalejate tööalase tunnustusega seonduvat rahulolematust seostada sellega, et ootused siduda programmi tegevused oma teadustööga, nende jaoks ei realiseerunud. Töötulemuslikkuse hindamise parandamiseks tegi autor täiendavalt ettepaneku keskenduda ühistele eesmärkidele ning seostada konkreetsed tööülesanded nende eesmärkidega. Samuti on oluline, et toimuks pidev sisuline ja usalduslik diskussioon, mis toetaks teadmuse jagamist, tugevdaks kollegiaalseid sidemeid ning organisatsioonikultuuri. Raskused töö ja eraelu vahelise tasakaalu leidmisel tulenesid peamiselt liiga suurest töökoormusest, mille põhjuseks oli sageli liiga väike põhipalk väljaspool programmi, mille tõttu võeti vastu erinevaid lississetulekut võimaldavaid pakkumisi. Tasu suurust programmis peeti piisavaks. Kuna probleemi allikas on programmi juhtimise mõjusfäärist väljas, siis seda programmi siseselt kahjuks muuta ei saa. Olulise probleemina nimetati ka rahastamistingimustega seotud bürokraatiat, kuid ka selle muutmine programmi siseselt ei ole võimalik.

Uuringu tulemused näitasid, et programmis osalevad töötajad ei vajanud mingit välist sundi või survet oma tööülesannete täitmiseks, vaid neil olid olemas enda sisemised

motivatsioonimehhanismid, mille tõttu nad tahtsid teha oma tööd hästi. Uuring tõestas, et tähtis pole mitte töötajate jälgimine, kontrollimine ja mõõtmine, vaid keskkond, mis võimaldab ja motiveerib töötajaid avaldama oma potentsiaali. Üldistavalt võib öelda, et teadmustöötajate juhtimine selle sõna otseses mõttes ei olegi võimalik. Juhi peamiseks ülesandeks on kujundada ühistel väärtustel põhinev organisatsioonikultuur, leppida kokku visioonis ja eesmärkides ning hoolitseda, et teadmustöötajad saaksid oma tööle pühenduda. Usaldav ja toetav organisatsioonikultuur ning laiaulatuslik töötajate autonoomia on olulisemad tegurid töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu tagamisel. Bürokratia ja kontrollimehhanismid, vastupidi, vähendavad nii rahulolu kui ka motivatsiooni. Programmi töötajate suhteliselt suur motivatsioon ja tööga rahulolu, vaatamata bürokraatiale ja suurele töökoormusele, on tõenäoliselt seotud suhteliselt suurte vabaduste (autonoomia) ja toetava organisatsioonikultuuriga. Üheks programmi toimimise alustalaks on ka asjaolu, et inimesed tunnevad ennast võrdväärsete partneritena.

Teadmustöötajate jaoks on kriitiliselt tähtsad teadmustöötaja motivatsiooni toetavad aspektid ja teadmustööks sobiliku keskkonna olemasolu, mistõttu juhi peamine roll peakski olema suunatud sellise keskkonna loomisele. Et uuringutulemused oleksid ülekantavad teadmustöötajate juhtimiseks laiemalt, soovib autor teadmustöötajate juhtimisega seotud temaatikat laiemalt uurida nii era- kui avalikus sektoris. Kuigi teadmustöötajate juhtimise teoreetilised alused on küllaltki universaalsed, siis uuringute empiiriline kontekst võib olla väga erinev, sõltudes organisatsioonide suurusest, ülesehitusest, omandivormist, tegevusvaldkonnast ja muudest teguritest. Uuringu tulemused on siiski olulised, kuna aitavad teadvustada juhtimise ja töökeskkonnaga seonduvaid aspekte, mis on olulised teadmustöötajate jaoks ning ettevõtete jt institutsioonide arengu ja kasvu toetamiseks. Uuringu tulemused on eriti tähenduslikud olukorras, kus on kavatsus luua programmile sarnane võrgustikuorganisatsioon, kuna uuring tõi välja võrgustiku aspektist nii võimalusi kui ka kitsaskohti. Täna ja tulevastel juhtidel on oluline mõista, et võimuhierarhia ja kontrollil põhinevad juhtimisstiilid on teadmustöötajatele vastuvõetamatud ning pigem pärssivad ettevõtete kasvu. Arenguks ja innovatsiooniks vajab iga ettevõtte lojaalseid töötajaid, kes soovivad areneda, õppida ja ettevõtte kasvu panustada.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alter, A.** Knowledge Workers Need Better Management. CIO Insight, 2005. [<http://www.cioinsight.com/c/a/Expert-Voices/Knowledge-Workers-Need-Better-Management>]. 03.02.2017.
2. **Amar, A.D., Hlupic, V.** Leadership for knowledge organizations. – European Journal of Innovation Management, 2016, Vol. 19, No. 2, pp. 239 – 260. DOI: 10.1108/EJIM-12-2014-0120
3. **Baudry, B., Chassagnon, V.** The vertical Network organization as a specific governance structure: what are the challenges for incomplete contracts theories and what are the theoretical implications for the boundaries of the (hub-) firm?. – J Manag Gov, 2012, Vol. 16, pp. 285 – 303. DOI: 10.1007/s10997-010-9148-z
4. **Bigliardi, B., Dormio, A.I., Galati, F., Schiuma, G.** The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. – The journal of information and knowledge management systems, 2012, Vol. 42, No. 1, pp. 36 – 51. DOI: 10.1108/03055721211207752
5. **Braun, V., Clarke V.** Using thematic analysis in psychology. – Qualitative Research in Psychology, 2006, Vol. 3, pp. 77 – 101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa
6. **Brooks, I.** Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Kirjastus Tänapäev, 2008, 344 lk.
7. **Ceserani, J., Greatwood, P.** Innovation & Creativity. Kogan Page Limited, 1995, 191 lk.
8. **Davenport, T.H.** Thinking for a Living, How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers. Boston: Harvard Business School Press, 2005, 240 p.
9. **De Sousa, M.C., van Dierendonck, D.** Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. – On the

- Horizon, 2010, Vol. 18, No. 3, pp. 230 – 239. DOI: 10.1108/10748121011072681
10. **DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B.F.** The qualitative research interview. – Medical Education, 2006, Vol. 40, pp. 314-321. DOI: 10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x
 11. **Drucker, P.F.** The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society, Transaction Publishers, 1992, 420 p.
 12. **Drucker, P.F.** Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks, Kirjastus Pegasus, 2003, 222 lk.
 13. **Drucker, P.F.** The Essential Drucker. Butterworth-Heinemann, 2001, 358 lk.
 14. **Drucker, P.F.** On the Profession of Management. A Harvard Business Review Book, 2003, 201 lk.
 15. **Du Toit, A.S.A., van Staden, R.J., Steyn, P.D.** South Africa's Future Knowledge Workers: A Peep into their Goals and Motivations for Innovation. – Afr.J.Lib&Inf.Sc., 2011, Vol. 21, No. 2, pp. 87-97.
 16. **Edgar, F., Geare, A., O'Kane, P.** The changing dynamic of leading knowledge workers. The importance of skilled front-line managers. – Employee Relations, 2015, Vol. 37, No. 4, pp. 487 -503. DOI: 10.1108/ER-06-2014-0068
 17. Edu ja Tegu. Ettevõtlusõppe programm. Tegevused. [<http://xn--ettevtluspe-jfbe.ee/tegevused/>]. 19.10.2017.
 18. Eesti elukestva õppe strateegia 2020. Tallinn 2014, 28 lk.
 19. **Ehin, C.** Un-managing knowledge workers. – Journal of Intellectual Capital, 2008, Vol. 9, No. 3, pp. 337 – 350. DOI: 10.1108/14691930810891965
 20. **Ekbja, H.R., Kling, R.** Network Organizations: Symmetric Cooperation or Multivalent Negotiation. – The Information Society, 2005, Vol. 21, pp. 155 – 168. DOI: 10.1080/01972240490951881
 21. **Gueldenber, S., Bildstein, I., Tjitra, H.** Effective leadership of knowledge workers: results of an intercultural business study. – Management Research Review, 2013, Vol. 36, No. 8, pp. 788 – 804. DOI: 10.1108/MRR-11-2012-0237
 22. **Fenwick, T.** Knowledge workers in the in-between: network identities. – Journal of Organizational Change Management, 2007, Vol. 20, No. 4, pp. 509 – 524. DOI: 10.1108/09534810710760054

23. **Figurska, I.** Selected aspects of managing knowledge workers. – Human Resources Management & Ergonomics, 2010, Vol. 4, No. 2, pp. 18 – 30. ISSN: 1337-0871
24. **Figurska, I.** Knowledge workers engagement in work in theory and practice. – Human Resources Management & Ergonomics, 2015, Vol. 9, pp. 43 – 59.
25. **Greene, C., Myerson, J.** Space for thought: designing for knowledge workers. – Emerald Group Publishing Limited, 2011, Vol. 29, No. 1/2, pp. 19 – 30. DOI: 10.1108/02632771111101304
26. Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. – Deloitte University Press, 2015, 119 lk.
27. Haridus- ja Teadusministeeriumi põhimäärus. Vastu võetud Vabariigi Valitsuses 10. veebruaril 2005. a. – Riigi Teataja I osa, 2005, nr. 11.
[<https://www.riigiteataja.ee/akt/113092016009>]. 30.01.2017.
28. **Horwitz F.M., Heng C.T., Quazi H.A.** Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. – Human Resources Management Jpurnal, 2003, Vol. 13, No. 4, pp. 23-44. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x
29. How knowledge workers become effective learners: managing learning in the finance industry. – Development and Learning in Organizations, 2016, Vol. 30 No. 5, pp. 25 – 27. DOI: 10.1108/DLO-10-2015-0082
30. **Igielski, M.** Innovative adapted motivation systems of knowledge workers to needs identified appearing in examined enterprises from the Baltic Sea region. – Human Resources Management & Ergonomics, 2015, Vol. 9., No. 2, pp. 73 – 88.
31. **Igielski, M.** Assumptions to the model of managing knowledge workers in modern organizations. – Management, 2017, Vol. 21, No. 1, pp. 133-147.
DOI: 10.1515/manment-2015-0085
32. **Jayasingam, S., Ansari, M.A., Jantan, M.** Influencing knowledge workers: the power of top management. – Industrial Management and Data Systems, 2010, Vol. 110, No. 1, pp. 134 - 151. DOI: 10.1108/02635571011008443
33. **Jayasingam, S., Govindasamy, M., Singh, S.K.G.** Instilling affective commitment: insights on what makes knowledge workers want to stay. -

- Management Research Review, 2016, Vol. 39 Issue: 3, pp. 266-288. DOI: 10.1108/MRR-03-2014-0060
34. **Kalmus V., Masso A., Linno, M.** Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Tartu Ülikool, 2015. [<http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>]. 13.11.2017.
 35. **Kelly, G., Mastroeni, M., Conway, E., Monks, K., Truss, K., Flood, P., Hannon, E.** Combining diverse knowledge: knowledge workers' experience of specialist and generalist roles. – Personnel Review, 2011, Vol. 40, No. 5, pp. 607 – 624. DOI: 10.1108/00483481111154469
 36. **Knight, P.** Jala jälg. Nike algust meenutab selle looja. 2016, 447 lk.
 37. **Kubo, I., Saka, A.** An inquiry into the motivations of knowledge workers in the Japanese financial industry. - Journal of Knowledge Management, 2002 Vol. 6 Issue: 3, pp.262-271. DOI: 10.1108/13673270210434368
 38. **Lund, K.A.** Leader legitimacy – a matter of education? Leading Highly Specialized People – A Legitimacy Challenge. – Development and Learning in Organizations, 2016, Vol. 30, No. 6, pp. 20 – 23. DOI: 10.1108/DLO-06-2016-0041
 39. **Mitchell, R., Meacheam, D.** Knowledge worker control: understanding via principal and agency theory. – The Learning Organization, 2011, Vol. 18, No. 2, pp. 149 – 160. DOI: 10.1108/09696471111103740
 40. **Mládková, L.** Management of knowledge workers. – Economics and Management, 2011, Vol. 16, pp. 826 – 831. ISSN 1822-6515
 41. **Mládková, L.** Leadership in management of knowledge workers. – Procedia – Social and Behavioral Sciences, 2012, Vol. 41, pp. 243 – 250. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.04.028
 42. **Mládková, L.** Knowledge Workers and the Principle of 3S (Self-management, Selforganization, Self-control). - Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2015, No 181, pp. 178-184. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.04.879
 43. **Nair, N., Vohra N.** An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. – Management Decision, 2010, Vol. 48, No. 4, pp. 600 – 615. DOI: 10.1108/00251741011041373

44. **Olsen, K.M.** The power of workers. Knowledge work and the power balance in Scandinavian countries. – *Employee Relations*, 2016, Vol. 38, No. 3, pp. 390 – 405. DOI: 10.1108/ER-10-2014-0121
45. Perioodi 2014 - 2020 struktuuritoetuse seadus. Vastu võetud Riigikogus 04. juunil 2014. a. – *Riigi Teataja I osa*, 2014, nr. 1.
[<https://www.riigiteataja.ee/akt/125112015006>]. 30.11.2016.
46. **Petković, M., Djedović-Négre, D., Lukić, J.** Public-Private Partnerships: Interorganizational Design as Key Success Factor. – *Management*, 2015, Vol. 77, pp. 1 – 11. DOI: 10.7595/management.fon.2015.0028
47. **Petković, M., Lazarević, S.** Managing Interorganizational Relations: Design of Shared Services Centre. – *Management Journal for Theory and Practice Management*, 2012, Vol. 64, pp. 55 – 67. DOI: 10.7595/management.fon.2012.0024
48. **Petroni, A., Colacino, P.** Motivation strategies for knowledge workers: evidences and challenges. – *Journal of Technology Management & Innovation*, 2008, Vol. 3, Issue 3, pp. 21 – 32. ISSN: 0718-2724
49. **Ryan, G.W., Bernard H.R.** Techniques to Identify Themes. – *Field Methods*, 2003, Vol. 15, pp. 85 – 109. DOI: 10.1177/1525822X02239569
50. **Schlechter, A., Thompson, N.C., Bussin, M.** Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. An experimental investigation. – *Employee Relations*, 2015, Vol. 37, No. 3, pp. 274 – 295. DOI: 10.1108/ER-06-2014-0077
51. Seletuskiri haridus- ja teadusministri käskkirja „Toetuse andmise tingimuste kehtestamine tegevuse „Ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe süsteemne arendamine kõigil haridustasemetel“ elluviimiseks“ eelnõu juurde. 2015, 17 lk.
[https://www.hm.ee/sites/default/files/eeta_seletuskiri_kinnitatud.pdf]. 29.11.2016.
52. **Serrat, O.** Managing Knowledge Workers. Asian Development Bank, 2013.
[<http://www.slideshare.net/Celcius233/managing-knowledge-workers-26731920>]. 03.02.2017.
53. **Siimon, A., Vadi, M.** Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu Ülikooli Kirjastus, 1999, 269 lk.

54. **Sveiby, K.-E., Simons, R.** Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study. – Journal of Knowledge Management, 2002, Vol. 6, No. 5, pp. 420 – 433. DOI: 10.1108/13673270210450388
55. **Šajeva, S.** Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge workers. – Economics and Management, 2007, Vol. 12, pp. 643 – 652. ISSN 1822-6515
56. Taavi Veskimägi: Juhid peavad mõistma, et inimkapital on tähtsaim vara. [<http://www.konverentsid.ee/uudised/2017/03/30/taavi-veskimagi-juhid-peavad-moistma-et-inimkapital-on-tahtsaim-vara>]. 23.10.2017.
57. **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** Innovatsiooni juhtimine. Tehnoloogiliste, organisatsiooniliste ja turu muutuste integreerimine. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus ja Kirjastus Pegasus, 2006, 584 lk.
58. The servant as leader. The Greenleaf Center for Servant Leadership. [<https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>]. 26.02.2017.
59. **Thibodeaux, M.S., Faden, S.K.** Organizational Design for Self-managed Teams. - Industrial Management & Data Systems, 1994, Vol. 94 Issue: 10, pp. 20-25. DOI: 10.1108/02635579410073495
60. Toetuse andmise tingimused tegevuse „Ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe süsteemne arendamine kõigil haridustasemetel“ (edaspidi EETA - Ettevõtlikkusele ja Ettevõtlusõppele Tõuke Andmine) elluviimiseks. 2015, 14 lk. [https://www.hm.ee/sites/default/files/eeta_lisa1_kinnitatud.pdf]. 30.11.2016.
61. **Täks, M., Ploom K.** Development of the Estonian National Concept for Entrepreneurship Education. EIRD, 2016.
62. **Türk, K.** Eestvedamine. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2001, 191 lk.
63. **Türk, K., Siimon, A.** Juhtimine. Teine, täiendatud trükk. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2004, 292 lk.
64. **Uus, M.** Kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed meetodid probleemi kirjeldamiseks ja põhjuste tuvastamiseks. Praxis, 2007. [<http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/03/2007-Meetodid-probleemi-kirjeldamiseks-ja-pohjuste-tuvastamiseks.pdf>]. 13.11.2017.
65. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2004, 339 lk.

66. **Vaněk, J., Vaničková, R.** Management of the innovation in the company: knowledge sharing or autonomy?. – Human Resources Management & Ergonomics, 2015, Vol. 9, No. 1, pp. 97 – 107.
67. **Vishnepolsky, O.** „I hire smart people and get out of their way“. Lee Iacocca. „Tell people what you need, not what to do“. Peter Drucker. 2017.
[https://www.linkedin.com/pulse/i-hire-smarter-people-get-out-way-lee-iacocca-tell-you-vishnepolsky?trk=eml-email_feed_ecosystem_digest_01_recommended_articles-8_Unknown&midToken=AQFtxNVMDFK7Dw&fromEmail=fromEmail&ut=1U5_VxFB8U7TY1]. 27.09.2017.
68. **Wilczyńska, A., Batorski, D., Torrent-Sellens, J.** Job Satisfaction of Knowledge Workers. The Role of Interpersonal Justice and Flexible Employment. – Polish Sociological Review, 2017, Vol. 3, Issue 199, pp. 329-349. ISSN: 1231-1413
69. **Õunapuu, L.** Valimid kvantitatiivsetes ja kvalitatiivsetes uurimustes. Tartu Ülikool, 2012. [<https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/27764/index.html>]. 13.11.2017.

LISA

Lisa 1. Intervjuukava

1. Kuivõrd te tajute programmis ühiste eesmärkide olemasolu ning mil määral te saate nende seadmisel osaleda?
2. Mil määral on toetatud innovaatiliste või loovate lahenduste leidmine?
3. Kuivõrd te olete kaasatud juhtimisprotsessidesse (strateegia kujundamine, planeerimis- ja otsustusprotsessid)?
4. Mil määral te tunnetate olukorda, et „kord on majas“ või esineb hoopis teatavat „kaost“?
5. Kuivõrd te tunnete ennast partnerina vs alluvana?
6. Kuivõrd programmis osalemine toetab teie õppimis- ja arenguvõimalusi? Kuivõrd aitab programmis osalemine kaasa teie karjääri kujundamisele?
7. Kuivõrd toetab õppimis- ja arenguvõimalusi asjaolu, et programmis osalevad osapooltena erinevad organisatsioonid?
8. Kuivõrd selline võrgustik on toimiv teadmiste ja kogemuste vahetamise platvormina (kuivõrd avatud ja usalduslik see on)?
9. Mil määral teie töö pakub teile väljakutseid ning milliseid väljakutseid tooksite siinkohal välja? Millisena te väljakutseid tajute (näiteks kas positiivsetena või negatiivsetena)?
10. Kuivõrd teie töö võimaldab teile eneseteostust või inspireerib teid?
11. Kuivõrd te tunnetate, et lisaks programmi eesmärkide täitmisele on teie tööst mingit enamat kasu – ühiskonnale tervikuna näiteks? Kui oluline see on teie jaoks?
12. Mil määral olete kaasatud oma töö eesmärkide püstitamisesse (mil määral saate kaasa rääkida oma töö sisu, tulemite, tähtaegade jms osas; kuivõrd teie töö eesmärgid on teiega kokku lepitud vs „ülevalt poolt otsustatud“)?

13. Mil määral saate iseseisvalt oma tööd ja tööprotsessi kavandada ning ellu viia (mil määral saate ise valida oma töömeetodid ja otsustada vajalike tegevuste üle; kuivõrd suured vabadused on teil otsustada töö tegemise aja ja koha jms üle)?
14. Kuivõrd võimaldab teie töö saavutada ja hoida tasakaalu eraeluga?
15. Kuidas hinnatakse teie töö tulemuslikkust (aruandluskohustused, kaastöötajate ja/või juhi tagasiside jne)?
16. Mil määral saate analüüsida ja hinnata kolleegide tööd? Mil määral teie arvamus mõjule pääseb?
17. Kuivõrd lihtne või keeruline on inimeste kaasamine tööprotsessidesse?
18. Mil määral osatakse teie teadmisi ja kogemusi kasutada?
19. Kuivõrd õiglane ja motiveeriv on teie töötasu suurus?
20. Kuivõrd teie töist panust tunnustatakse (nii programmi siseselt kui ka laiemalt – erialaselt, ühiskondlikult)?
21. Milliseid töö tegemist segavaid faktoreid te tajute?
22. Mida saaks programmi juhtimises või töökorralduses paremini teha?

Allikas: autori koostatud.

SUMMARY

MANAGEMENT OF KNOWLEDGE WORKERS IN A NETWORK ORGANIZATION

Erkki Leetsar

In accordance with opinions published in scientific literature, knowledge workers cannot be managed in the traditional manner, whereas management styles founded on power hierarchy and control are unacceptable for knowledge workers. The relative importance of knowledge work is constantly increasing in the modern world. Network structures are gaining importance as well as ways to create access to information and know-how, and to provide learning and growth opportunities for organization members. Both aforementioned concepts – management of knowledge workers and network organization – are referred to in the source for the empirical part of this study: the programme “Systemic Development of Entrepreneurship and Entrepreneurial Learning on All Levels of Education”.

The objective of the Master’s thesis is to develop proposals for the improved management of knowledge workers in the network organization created to implement the programme. The following research assignments were set to achieve the study objectives:

1. define the concept of knowledge worker and knowledge work;
2. analyse the theoretical concepts related to the environment suitable for knowledge work and the motivation and leadership of knowledge workers, as well as to the network organization;
3. analyse the structure and governance model of the programme;
4. analyse the aspects related to the management of knowledge workers participating in the programme based on theoretical concepts;

5. draw up proposals for the enhancement of the management of knowledge workers participating in the programme.

As the method of analysis, the author used qualitative deductive thematic analysis. Based on the theory, the author mapped and systematized topics related to the management of knowledge workers, sub-topics and explanatory keywords; drafted an interview plan based on the above, used to conduct semi-structured interviews with knowledge workers participating in the programme ($N=20$). All interviews were transcribed verbatim. The observed network organization included 17 different partner organizations and its daily operations involved approximately 60 knowledge workers. The sample consisted of 13 representatives of higher education institutions and 7 representatives of other partner organizations. In case of higher education institutions, 6 institutions active in Estonia were represented.

Based on scientific literary works, the key topics of the study were determined as follows: 1) aspects supporting the motivation of a knowledge worker; 2) the knowledge worker's vision of work and management; and 3) a suitable environment for knowledge work. Results of the study confirmed that, in general, the topics and sub-topics featured in the theory were also significant for the knowledge workers participating in the programme. Autonomy of knowledge workers, as well as issues related to the professional challenges, self-management, significance of work, the size of remuneration, partnership, involvement of employees, common goals and the supporting effect of the network were well-addressed in the programme. Bottlenecks and areas of improvement were highlighted in relation to work-life balance, communication and giving feedback, professional recognition, performance evaluation and bureaucracy connected with state funding conditions and procurement rules. A unique finding in the study is the fact that the network organization has a strong activating impact on the meaningful cooperation of knowledge workers. The network-organizational structure of the programme has created the necessary premises and conditions for more productive knowledge work than would have been possible at a single organization, which is why the author recommends considering these aspects when planning future knowledge-intensive projects or programmes. The relative pressure to work in a network towards common goals improved relations, created

credibility and improved cooperation between knowledge workers. It may be resumed that networks entail great potential and value for increasing the quality and performance of knowledge work, as well as for strengthening cooperation and organizational culture. Open and effective communication and feedbacking are key factors in managing knowledge workers. Communication and feedbacking are linked with recognition of employees and evaluation of performance. The author suggested examining in more detail the occurrence of communication issues in different work processes and on different management levels, and to analyse opportunities for increasing efficiency based on the results. In order to improve performance assessment, the author made an additional proposal to focus on common goals and link specific work assignments with their objectives. Continuous, meaningful and trust-based discussion, which would support knowledge-sharing, strengthen ties between colleagues and improve the organizational culture are as important. Difficulties in finding work-life balance mainly resulted from work overload, which, in turn, resulted from low basic salary outside the programme that forced the employees to accept different offers promising extra income. Another conclusion that may be drawn from the study results is that the aspects supporting motivation and the suitable environment for knowledge work are of critical importance for knowledge workers. Therefore, the active role of a manager in leading knowledge workers should primarily be aimed at creating an environment that supports the knowledge worker and knowledge work.

Keywords: knowledge worker, motivation factors of knowledge workers, management of knowledge workers, network organization.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Erkki Leetsar,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Teadmustöötajate juhtimine võrgustikuorganisatsioonis“, mille juhendaja on lektor Marge Täks,
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 11.01.2018